



**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

GRADO EN ADE

La estrategia Low Cost: El Caso de Vueling

Trabajo Fin de Grado presentado por Marta Velasco Haro, siendo el tutor del mismo el profesor José Fernández Serrano.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. JOSE FERNÁNDEZ SERRANO

Dña. MARTA VELASCO HARO

Sevilla, mayo de 2018



GRADO EN ADE

**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

TÍTULO:

La estrategia Low Cost: el Caso de Vueling

AUTOR:

Marta Velasco Haro

TUTOR:

José Fernández Serrano

DEPARTAMENTO:

Departamento de Economía Aplicada I

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

Economía Aplicada

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación se centrará en un análisis particular del sector de las líneas aéreas a través de herramientas conceptuales tales como, la cadena de valor de Porter, el Marketing Mix e identificaremos los tipos de estrategias competitivas, con la ayuda de estas herramientas conoceremos en caso de Vueling en profundidad. Definiremos el concepto de Low Cost o Bajo Coste, a través del mismo se podrá observar cómo este patrón de la industria aeronáutica ha ido creciendo y penetrando en el mercado europeo hasta convertirse en un exitoso modelo de negocio. En un principio analizaremos las compañías de bajo coste, introduciendo brevemente las compañías tradicionales, aunque nos centraremos de una forma más detallada, en lo que caracteriza el “low cost”.

PALABRAS CLAVE:

Low-cost; Marketing-Mix; Estrategias; Sector aéreo, Vueling

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	2
1.3. METODOLOGÍA	2
1.4. ESTRUCTURA	3
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	5
2.1. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y LA CADENA DE VALOR.....	5
2.1.1. Grupos estratégicos	5
2.1.2. Ventaja y estrategias competitivas	5
2.1.3. La Cadena de Valor	7
2.1.4. Adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno	8
2.1.5. Marketing Internacional	9
2.2. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO AEROLÍNEA LOW COST	10
2.2.1. Origen de las compañías aéreas de bajo coste	11
2.2.2. El modelo de “bajo coste”	11
2.3. EVOLUCIÓN DE LAS LÍNEAS AÉREAS LOW COST EN EUROPA.....	13
2.4. IMPACTO DE LAS COMPAÑÍAS AÉREA DE BAJO COSTE EN EUROPA	15
2.5. RAZONES DE LA IMPORTANCIA DEL BAJO COSTE EN LAS AEROLÍNEAS	17
2.5.1. Factores que han permitido el desarrollo de las Low Cost en Europa	17
2.5.1.1. Liberalización del espacio aéreo por parte de la Unión Europea.....	17
2.5.1.2. Aumento de la demanda turística	18
2.5.1.3. Precio.....	19
2.6. LA AMENAZA DEL NUEVO MODELO LOW COST ANTE EL TRADICIONAL	19
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE UN MODELO LOW COST, LA COMPAÑÍA VUELING ...	23
3.1. LA COMPAÑÍA	23
3.1.1. Breve historia.....	23
3.1.2. La salida a Bolsa y su retirada	25
3.2. EL MODELO DE NEGOCIO DE VUELING	27
3.2.1. La Cadena de Valor	27
3.2.1.1. Explicación de las actividades principales	28
3.2.1.2. Explicación de las actividades de apoyo	33
3.2.2. Aplicación del modelo de recursos y capacidades	35
3.3. DISCUSIÓN DEL CASO VUELING	36
CAPÍTULO 4: CONCLUSIÓN	39
BIBLIOGRAFÍA	43

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación se basa en analizar el modelo de negocio de Vueling a fondo, para identificar las estrategias competitivas de ésta aerolínea española y así averiguar si Vueling explota sus fuentes de ventaja competitiva. Las ventajas competitivas juegan un papel clave para alcanzar y mantener una ventaja competitiva sostenible en el sector de las aerolíneas de bajo coste que presenta cada vez un mayor número de desafíos.

El objetivo principal de este trabajo, está dividido de la siguiente manera:

En primer lugar, analizaremos de forma particular el sector de las líneas aéreas a través de herramientas conceptuales tales como la cadena de valor de Porter y el Marketing Mix, al igual que la identificación de los tipos de estrategias competitivas.

Trataremos de definir el concepto de Low Cost o Bajo Coste, continuando con una breve historia del origen de las aerolíneas de bajo coste y terminaremos el capítulo definiendo los componentes del modelo de negocio de una Low Cost.

Por otro lado, mediremos la evolución y el impacto que han tenido las principales aerolíneas de bajo coste en España, terminando el capítulo razonando la importancia de la implantación de las aerolíneas de bajo coste en Europa y la pregunta de si existe amenaza hacia las aerolíneas tradicionales, comparando brevemente el modelo de negocio de una Low Cost con el modelo de negocio de una aerolínea tradicional.

Para concluir este trabajo, identificaremos cuál de los componentes de las herramientas conceptuales forman parte del modelo de negocio de Vueling como compañía aérea de bajo coste y la capacidad de conseguir y mantener ventajas competitivas.

El mercado de las aerolíneas de bajo coste se ha desarrollado hacia un sector más exigente y transparente. Como podemos observar hoy en día, los consumidores tienen la posibilidad de comparar servicios y precios y tienen un mayor acceso a la variedad de ofertas. Como resultado de este proceso las aerolíneas de bajo coste se encuentran sometidas a una presión feroz respecto a los precios de sus tarifas.

El presente trabajo, tiene como objetivo práctico analizar de forma individual cada una de las actividades de la cadena de valor, para posteriormente averiguar si Vueling explota sus recursos de forma exitosa.

Este estudio se centrará en el análisis de un mercado cada vez más importante dentro del sector aéreo como está llegando a ser el de las aerolíneas de bajo coste. Indiscutiblemente el tema low cost se ha convertido en un tema muy de actualidad y ha despertado en mí un gran interés de seguimiento de noticias relacionadas con el tema Low Cost. Por ello he querido estudiar y analizar la oferta aérea que existe en la actualidad, así como la evolución de un nuevo modelo de negocio de aerolínea, que se ha ido desarrollando desde su inicio en 1995 en EEUU.

Siempre he querido saber cómo lo hacen las aerolíneas de bajo coste para poder ofrecer billetes tan baratos frente a las tradicionales. A parte de haber viajado yo misma numerosas veces con estas aerolíneas y darme cuenta de las principales diferencias frente a una tradicional, decidí dedicar mi trabajo de final de carrera a investigar este tema a fondo.

Además se considera un sector muy dinámico con grandes cambios que cuenta con una exigencia cada vez mayor por parte de los consumidores. Actualmente el mercado está poniendo en su lugar a aquellas low cost que entraron en el mundo de la aviación sin tener un modelo de negocio sostenible y que, por tanto, no pueden competir en la actual guerra de precios.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Decidí hacer un estudio del caso Vueling, ya que se trata de una aerolínea española que presentaba una nueva idea de modelo de negocio queriendo que se la identifique como una compañía de “nueva generación”. Quería investigar hasta qué punto este modelo era sostenible.

Las cuatro grandes aerolíneas de bajo coste que operan en España, Ryanair, EasyJet, Clickair y Vueling han desatado una guerra de precios en la venta de billetes que afecta ya directamente al sector de la economía española, ya que hoy por hoy el conjunto de las cuatro low cost en España ya cuentan con casi el mismo peso que Iberia en el mercado nacional.

Desde la liberalización del espacio aéreo como consecuencia del mundo globalizado en el que vivimos, se está formando un entorno cambiante que nos afecta a todos. Es interesante seguir lanzamientos de nuevas aerolíneas, declaraciones de concurso, fusiones, etc... Asimismo observar como aquellas compañías líderes y consolidadas crean estrategias de crecimiento, lanzan nuevas rutas y aumentan constantemente el número de su flota para poder de esa forma aumentar su productividad.

El desarrollo que han tenido las líneas aéreas de bajo coste desde el surgimiento de su modelo de negocio en los años 70 en EEUU encabezado por Southwest, como desarrollaremos en el próximo capítulo, ha sido enorme. Pero sobre todo en Europa este modelo de negocio de aerolínea de bajo coste ha tenido una gran acogida, reduciendo sus servicios ofrecidos a costes mínimos posibles.

A lo largo del trabajo, se irá viendo como era cuestión de tiempo que las low costs acabarán superando a las convencionales en cuanto al número de pasajeros.

El sector de las aerolíneas de bajo coste es un sector muy competitivo en el que existe una continua guerra de precios en la que se hallan las dos grandes Low costs líderes en Europa Ryanair y EasyJet. Esta guerra hace muy difícil cubrir costes a aquellas aerolíneas como Vueling que no son tan eficientes como la irlandesa Ryanair, considerada la compañía más eficiente del mundo en el uso de sus recursos. Por ello los directivos de Vueling han decidido revisar sus operaciones, recortar rutas y parar inversiones.

1.3. METODOLOGÍA

Para la parte de la metodología teórica, vamos a emplear fuentes bibliográficas provenientes principalmente de Michael Porter, autoridad globalmente reconocida por temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Desde una orientación primera a temas de competitividad, con innovaciones tan importantes como la cadena de valor, los grupos estratégicos o los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia. Posteriormente, utilizaremos noticias digitales para elaborar la parte centrar teórica en cuanto al desarrollo del concepto de las compañías de bajo coste.

Para la parte empírica, la metodología que vamos a seguir para este trabajo, es el análisis del caso Vueling, que consiste en la aplicación del modelo de la cadena de valor. Donde las determinadas actividades se compararán luego brevemente con las de una aerolínea tradicional. Se ha elegido dicha aerolínea, por ser una aerolínea española que en el momento de elección del tema había soportado años atrás graves dificultades. Se trata de una investigación tanto cualitativa como cuantitativa. Con respecto al estudio del caso, se han utilizado principalmente las memorias de Vueling del año 2007 y los datos más actuales recogidos en la web.

Gracias a la gran cantidad de publicaciones en cuanto a datos se ha dicho, se ha intentado completar las distintas partes del trabajo con artículos, recursos electrónicos y datos de periódicos. Para acceder a información algo más confidencial, hemos cogido como referencia informes de bancos, tal como el Deutsche Bank y a su vez informes de Morgan Stanley y para

obtener análisis financieros y del sector desde el punto de vista de inversores hemos sacado la información de diversos portales los cuales manipulan dicha información de utilidad.

Al igual vamos a utilizar el acceso a bibliotecas de las diferentes universidades españolas, para poder así acceder a los diferentes artículos relacionados directamente con el tema de este trabajo a desarrollar.

1.4. ESTRUCTURA

En cuanto a la estructura del trabajo, la primera parte presenta el marco teórico en el que se hace especial hincapié en la explicación del concepto de modelo de negocio en sí, para poder identificar en la parte práctica las principales características del modelo de negocio Low Cost, de cómo analizar una empresa, es decir, una explicación de cómo evaluar e interpretar una cadena de valor, tanto con sus actividades de valor principales, como con las de apoyo. Con este método se pretende identificar que fuentes de ventaja competitiva existen en cada actividad y cómo se las puede explotar para alcanzar el liderazgo en costes o la diferenciación con respecto a la competencia.

Prosiguiendo con esta primera parte, desarrollaremos el cómo surgió lo que hoy por hoy conocemos como aerolínea low cost o de bajo coste. Partiremos de una definición que nos hará entender en que consiste este término exactamente para posteriormente acabar indagando en si existe una amenaza por parte de dichas aerolíneas sobre las tradicionales.

En cuanto a la segunda parte, se tratará el estudio del caso Vueling, en el cual se evaluará la cadena de valor y se describirá cada actividad de la misma para así obtener un entendimiento de su proceso para crear valor. Precisamente en este apartado se relacionan las partes del marco teórico explicadas con el estudio del caso Vueling y finalmente se concluirá si esta compañía explota o no sus estrategias competitivas de manera exitosa.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y LA CADENA DE VALOR

El éxito de una empresa ya no sólo se mide por las estrategias tomadas por dicha empresa, sino que también son medidas por las estrategias implantadas por los competidores. La estructura del sector y el grado de competencia existente reflejan la concentración de la competencia.

La estrategia crea un nexo entre la empresa y su entorno, por ello el análisis del entorno sectorial de una empresa y el análisis de los recursos y capacidades que posee dicha empresa son dos elementos importantes en un análisis estratégico. (Robert M. Grant (1995))

Desde el punto de vista de la empresa el núcleo del entorno se centra en su red comercial. Esta está formada por las transacciones con suministradores y clientes. Bajo el entorno sectorial entendemos por tanto toda influencia externa que afecta a las decisiones y resultados de la empresa. (Robert M. Grant (1995))

La estrategia corporativa está relacionada con la decisión sobre los sectores en los cuales la empresa debería entrar y decidir sobre la distribución de sus respectivos recursos. Para la toma de decisiones la empresa debe evaluar el atractivo de los diferentes sectores en términos de su potencial para producir beneficios en el futuro. Para esto se debe analizar el papel de la estructura del sector para determinar la competencia dentro del mismo, la cual a su vez determina el nivel de rentabilidad. Conocer cómo es la estructura sectorial para la formación de la estrategia de los negocios es también crucial para analizar el comportamiento competitivo. (Robert M. Grant (1995))

El marco teórico de este trabajo realizará un análisis interno del sector de las líneas aéreas y se centra concretamente en el sector de las Low Cost. Para ello se analizará, los grupos estratégicos, las estrategias competitivas, el modelo de la cadena de valor y las capacidades y recursos empresariales.

2.1.1. Grupos estratégicos

El concepto de grupo estratégico fue desarrollado en Harvard y aplicado en la investigación empírica en la universidad de Purdue. Un grupo estratégico es por definición, “el grupo de empresas de un sector que siguen la misma o similar estrategia a lo largo de sus dimensiones estratégicas” (Michael E. Porter (1985 y 1987) Estas dimensiones estratégicas incluyen variables como la amplitud del mercado de productos, la elección de los canales de distribución, el nivel de calidad del producto, el grado de integración vertical y la elección de la tecnología. Al seleccionar dichas variables estratégicas y catalogar a las empresas en función de ellas, suele ser posible identificar uno o más grupos de empresas que compiten de forma más o menos parecida en el sector.

Michael E. Porter definió en su Best seller (2002) “Estrategias Competitivas” los grupos estratégicos como un grupo de empresas en un sector que persiguen una similar o misma estrategia.

2.1.2. Ventaja y estrategias competitivas

Según Alfred P. Sloan, ejecutivo más alto de General Motors (1923-1946) y presidente del Comité Ejecutivo (1946-1956), “Toda empresa está en una situación de cambio permanente. Cada nueva generación debe afrontar cambios en el mercado, en la administración general de la empresa y en la implicación de la corporación en un mundo cambiante. El papel de la creatividad continúa”. (Sedgwick & Jackson (1965); Chandler, A.D., (1962))

La ventaja competitiva se puede definir como la habilidad para obtener un rendimiento mayor que el de los rivales, por lo que se asume que la meta prioritaria de la empresa es la

rentabilidad. Aquí hay que destacar que para que se dé una ventaja competitiva, una empresa no tiene por qué tener una rentabilidad superior a otra, es decir, una empresa puede optar por reducir sus beneficios y ganar cuota de mercado, lo cual puede suponer la anulación de sus rivales. (Michael E. Porter (1985))

Las estrategias para conseguir una ventaja competitiva pueden ser el liderazgo en costes, la diferenciación o la estrategia de concentración. (Michael E. Porter (1985))

La figura 2.1. , refleja los diferentes tipos de ventajas competitivas existentes comentados anteriormente.

Figura 2.1. Tipos de ventaja competitiva

		Ventaja Competitiva	
		<i>Unidad percibida por el cliente</i>	<i>Situación de bajos costes</i>
Objetivo Estratégico	<i>Toda la industria</i>	Estrategia de Diferenciación	Estrategia de Liderazgo en Costes
	<i>Un determinado segmento</i>	Estrategia de Concentración	
		Concentración en Diferenciación	Concentración en Costes

Fuente: Elaboración propia en base a datos recogidos en el libro de Ignacio Castro Abancéns (2016)

Para poder implantar estas estrategias es necesario que la empresa cuente con unas buenas fuentes de ventaja competitiva. Estas son las bases, pero no garantiza el buen desempeño de una empresa al 100%.

Históricamente, el análisis estratégico de la empresa destaca por la ventaja en costes como primer fundamento de la ventaja competitiva en un sector. Este énfasis en la ventaja en costes refleja, en parte la visión tradicional del papel del precio como el medio principal de competir entre las empresas. A su vez se da la posibilidad para competir en precios depende de la eficiencia en costes. Durante casi todo el siglo XX, las grandes corporaciones se han orientado hacia la búsqueda de economías de escala mediante inversiones que permitieran la producción y distribución en masa. (Robert M. Grant (1995))

En algunos sectores, la ventaja en costes es el fundamento primordial para la ventaja competitiva. En el caso de que una empresa ofrezca un producto o servicio estandarizado, las oportunidades para competir de otra forma que no sea en costes son extremadamente limitadas. Mantener el coste por debajo de los competidores y lograr un volumen alto en ventas constituyen el eje de esta estrategia. Esto se consigue a través de una calidad de servicio alta, reducción de costes a través del efecto experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costes y control constante. La curva de la experiencia es un concepto básico tanto en análisis de costes como en el análisis estratégico. (Robert M. Grant (1995))

En general se puede decir que organizaciones evitan a los clientes que aportan a la empresa un rendimiento marginal y se busca la minimización de costes. La búsqueda de la eficiencia en costes se ha extendido a sectores en los que existe una competencia agresiva en precios como son por ejemplo el sector de las telecomunicaciones, la construcción o las aerolíneas. (Robert M. Grant (1995))

Una empresa que sigue la estrategia de diferenciación busca ser única dentro de su industria. Para diferenciarse de sus competidores debe “ofrecer algo único que es valorado por los compradores como algo más que una simple oferta a bajo precio”. (Michael E. Porter (1985)) La ventaja en diferenciación se da cuando una empresa es capaz de obtener una prima superior al precio en el mercado del que excede el coste de crear la diferenciación. El

beneficio se genera si se crea un valor para el cliente que supere el coste en que incurre la empresa. La ventaja en diferenciación implica la identificación de oportunidades nuevas y únicas y el desarrollo de los planteamientos innovadores para explotarlas. Hay dos elementos para la creación de diferenciación rentable: desde el punto de vista de la oferta, la empresa debe tener conocimiento de sus recursos y capacidades para crear algo único y hacerlo mejor que los competidores. Por otro lado, desde el punto de vista de la demanda, la clave está en tener una nueva percepción y comprensión de los clientes, sus necesidades y sus preferencias.

En los últimos años se ha extendido la búsqueda de la eficiencia en costes al sector de las aerolíneas y sin embargo es una incógnita el por qué algunas empresas en un determinado sector obtienen costes unitarios más bajos que un competidor de su mismo sector.

2.1.3. La Cadena de Valor

El modelo de la cadena de valor es un instrumento adecuado para entender las fuentes de ventaja competitiva en un sector, valorar la posición de una empresa en particular y sugerir oportunidades que refuercen la competitividad de ésta.

Normalmente los recursos no son productivos por sí mismos. Las tareas productivas requieren la cooperación de grupos de recursos. El término capacidades organizativas se refiere a la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta. (Robert M. Grant (1995)) Hamel y Prahalad aplican el término de competencias básicas (core competences) para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y para su estrategia de aquellas otras que son de mayor importancia o principal. Estas son las que realizan una aportación desproporcional al valor final del cliente o a la eficiencia con la que es entregado dicho valor y proporcionan una base para entrar en nuevos mercados. (Gary Hamel y C. K. Prahalad (1992))

Para poder examinar las capacidades que posee una empresa hay que clasificar previamente las actividades de ésta. Una empresa es un conjunto de diferentes actividades. Cada actividad individual tiene la finalidad de producir, comercializar, distribuir y apoyar. (Michael E. Porter (2002)) Generalmente se clasifican en dos; en primer lugar, en una clasificación funcional, que identifica las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa y la segunda es la cadena de valor en sí, que desagrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales. Michael Porter propuso una clasificación de actividades más elaborada que distingue entre actividades primarias (las que implican la transformación de inputs con los clientes) y actividades de apoyo. (Michael E. Porter (2002)) En una empresa se entiende bajo tareas individuales aquellas capacidades funcionales que se pueden integrar más ampliamente como pueden ser las de Marketing, Producción o I+D, entre otras. Aquellas tareas que requieren mayores niveles de integración interfuncional se encuentran a un nivel superior, como por ejemplo los Recursos Humanos, las finanzas y la planificación estratégica. (Michael E. Porter (2002))

La figura 2.2. , refleja la Cadena de valor de Porter de forma teórica.

Figura 2.2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia en base a la información extraída del libro de Ignacio Castro Abancéns (2016)

En el contexto de este trabajo, se va a aplicar esta cadena de valor con sus componentes tradicionales para descomponer y valorar las actividades de una Low cost en comparación con las de una aerolínea tradicional.

La estrategia competitiva en el modelo de negocio de una Low Cost está basado en la estrategia de costes bajos, por ello se va a emplear la cadena de valor enfocada al análisis de los costes. Cada una de las diferentes actividades de la cadena de valor tiene su propia estructura de costes que a su vez está determinada por factores de costes concretos. La cadena de valor permite desagregar la empresa con el fin de identificar como los costes de una actividad en particular influyen tanto en la formación del coste total como en los costes de otra actividad independiente. Al conocer los factores de coste de cada actividad se puede llegar a saber porque la empresa es eficiente o ineficiente en determinadas actividades.

En resumen se puede decir que no se debe ver únicamente a la empresa con sus diferentes actividades, sino que también hay que tener en cuenta su entorno competitivo. A la hora de tomar una decisión estratégica de alguna de las actividades internas, la empresa debe observar a la competencia, para luego ser capaz de formular su estrategia competitiva.

2.1.4. Adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno

A efectos de este trabajo se puede definir la estrategia empresarial como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos que participan en ella. (J. L. Munuera Alemán y A. I. Rodríguez Escudero (2002))

Resumiendo esta definición hay que destacar tres ideas:

- Para las empresas es necesario llegar a alcanzar una ventaja competitiva sostenible y defendible en el tiempo frente a la competencia.
- Es importante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno. De esta manera se conseguirá ventaja competitiva.
- Uno de los fines de la estrategia empresarial es también mantener satisfechos a los múltiples participantes en la organización.

Los factores que hacen que una empresa tenga éxito son únicos y exclusivos de cada empresa, ya que la capacidad estratégica y de competitividad reside en los propios recursos, habilidades y competencias de la organización. Para que estos recursos realmente constituyan una ventaja competitiva no deben de ser fácilmente sustituibles ni rápidamente imitados por los competidores.

Los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos y organizativos. Para que una empresa sea capaz de lograr una ventaja competitiva sostenible cuentan tanto con los recursos tangibles como con los no observables o intangibles. Estos últimos constituyen hoy en día la base de la competencia empresarial. (J. L. Munuera Alemán y A. I. Rodríguez Escudero (2002))

Las capacidades recogen el conjunto de habilidades que originan las competencias esenciales de la empresa, así como aquellas rutinas organizativas que permiten llevar a cabo una actividad de forma diferencial. Por capacidad se entiende la aptitud o talento para el buen ejercicio de algo y se asocia a la organización. Las capacidades organizativas son menos móviles que los recursos individuales, ya que están basados en equipos de recursos. (Robert M. Grant (1995))

Para resumir hay que destacar que los beneficios obtenidos de una empresa de los recursos y de las capacidades dependen no sólo de sus aptitudes para crear una ventaja competitiva sino también del tiempo. A continuación enumeraremos los tres factores claves para el mantenimiento de una ventaja competitiva en el tiempo:

- Durabilidad: La durabilidad de los recursos y capacidades dependen de la habilidad de los rivales para imitar la estrategia de la empresa mediante el acceso a los recursos y

capacidades que la soportan. Hay que tener en cuenta que algunos recursos duran más que otros y por lo tanto son una base más segura para la ventaja competitiva. El aumento de la velocidad del cambio a causa de innovaciones tecnológicas acorta la vida útil de la mayoría de los bienes de equipo y por ello algunas empresas optan por depreciar o amortizar anticipadamente el valor de los activos fijos.

- Movilidad: Bajo este concepto se entiende hasta qué punto puede ser transferido un recurso o capacidad entre empresas. Algunos recursos son más transferibles que otros. Las principales fuentes de inmovilidad pueden ser geográficas que supondría costes de relocalización, información imperfecta, es decir la estimación del valor de un recurso. Jay Barney ha demostrado cómo las diferencias en las expectativas de las empresas sobre los resultados de los recursos hacen que éstos sean sobre o infravalorados, lo que da lugar a diferencias de beneficios entre ellas. (Barney, Organizational Culture) Y en tercer lugar están los recursos específicos que pertenecen a la empresa y que además de los costes de transacción derivados de la inmovilidad geográfica y de la información imperfecta se puede ver afectado su valor por la caída de la productividad.
- Posibilidad de réplica: Si una empresa no puede comprar un recurso o capacidad la alternativa que queda es construirlo. Aunque la principal forma usada es comprar y alquilar los inputs necesarios. Sin embargo hay que destacar que no todas las capacidades son iguales de fácil de copiar, estos pueden ser por ejemplo rutinas organizativas complejas.

2.1.5. Marketing Internacional

El Plan de Marketing Internacional (PMI) es el instrumento básico de la política de marketing Internacional, cuya finalidad es la elaboración y puesta en práctica de un plan por etapas que abarca tanto las capacidades de la empresa a nivel nacional como en el ámbito internacional. (<https://www.marketing-xxi.com/plan-de-marketing-internacional-158.htm>)

Podemos clasificar el PMI en cuatro etapas:

La primera incluye el análisis de situación competitivo de la empresa.

La segunda etapa contiene los propósitos de la empresa respecto a los mercados exteriores a los que pretende expandirse al igual que la elección de la línea de producto con la que pretende penetrar en dichos mercados.

La tercera y para este trabajo principal etapa es la elaboración de un Marketing Mix Internacional que define que se utilizará para conseguir los objetivos fijados en las etapas anteriores, según la situación de la empresa, el entorno y la competencia internacional.

En cuanto a la última fase del PMI, encontramos la implantación de todo el programa, su coordinación, control y evaluación de todo ello.

El Marketing Mix, es uno de los elementos clásicos del marketing, término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación, estos cuatro elementos, también son conocidos por las denominadas "4P's" por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion) se consideran variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí. (Artículo Roberto Espinosa 6 mayo, 2014)

La política de producto define cuáles son las características o atributos del producto destinado al mercado. Las políticas referentes a la distribución y al precio elaboran la estrategia, los canales de distribución, la gestión logística y fijan los precios del producto. Y por último están la política de promoción y publicidad donde se decide la forma en que se atraerá al cliente en los diferentes mercados. (Artículo Roberto Espinosa 6 mayo, 2014)

2.2. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO AEROLÍNEA LOW COST

Hoy en día, la expresión “línea de bajo coste” continúa en desarrollo, sufriendo permanentes cambios, sin una aceptada determinación final en la terminología teórica y, por tanto, tampoco en la práctica.

En cuanto al carácter teórico, el término “líneas aéreas de bajo coste”, procede de la traducción inglesa “Low Cost Airlines”. En la literatura inglesa existen tres definiciones que se relacionan en este contexto: Low Fare (bajo precio), Low Cost (bajo coste) y No Frills (sin adornos) - Airlines (líneas aéreas). Una “Low Fare Airline” (línea aérea de bajo precio) son aquellas que ofrecen precios de vuelos más bajos que los de las llamadas líneas aéreas o compañías aéreas tradicionales. Para poder ofrecer estas tarifas económicas y al mismo tiempo ser rentables, es necesario ahorrar costes frente a las “líneas aéreas tradicionales”. Por eso, cada “Low Fare Airline” (línea aérea de bajo precio) debería ser una “Low Cost Airline” (línea aérea de bajo coste). La definición de “No Frills Airline” (línea aérea sin adornos) va enfocada a la idea de ahorrar en costes, en estos vuelos se renuncia a todos los “Frills” (adornos), cuyo significado quiere decir, un vuelo casi sin confort, para así, poder de ese modo disminuir los costes. En la literatura inglesa, en general, se aplica, la definición “Low Cost Airlines” ya que no todas las “Low Fare Airlines”, se han decidido por el modelo de “No Frills Airlines”. (Gross, S. y Schröder, A. (2004))

También, podemos definir a las líneas aéreas de bajo coste, como la oposición de las líneas tradicionales o, mejor dicho, de las líneas aéreas previamente existentes (nacionales, regionales y chárter) puede ser una de las opciones más adecuadas, sobre todo, teniendo en cuenta que las nuevas líneas aéreas llamadas de bajo coste aparecieron como gran competencia y, por tanto, son una amenaza y un desafío para las líneas aéreas ya presentes en el mercado anteriormente. El gran cambio se produjo precisamente con respecto a la oferta de vuelos a bajo precio. (Alderighi, M.; Cento, A.; Nijkamp, P. y Rietveld, P. (2004))

Bajo la suposición de que el objetivo de cada empresa aérea es generar beneficios financieros, la satisfacción de la demanda de bajo precio tiene como condición evidente un proceso de producción a bajo coste. Por otro lado, el bajo precio del billete pagado por el pasajero presenta un bajo coste para él. Así que la oportunidad de obtener un billete a bajo coste por el consumidor correlaciona una creación del producto vuelo a bajo coste por la empresa aérea. (A. (2004))

La tendencia de la demanda de la sociedad europea, por no decir mundial, por productos de bajo coste condicionó el desarrollo del nuevo modelo de negocio aéreo. Se trata de nombrar el producto de una forma muy clara, agresiva y sobre todo directa, con el fin de conseguir resultados positivos en la aceptación del producto por los clientes ajustándolo a sus requerimientos de bajo coste. (Gross, S. y Schröder, A. (2004))

Las aerolíneas Low Cost intentan organizar todas sus actividades bajo el aspecto de una optimización y reducción de costes con el fin de conseguir una posición estratégica exitosa o adquirir ventajas competitivas. Para ello, es esencial que las aerolíneas Low Cost tengan un conocimiento completo de todas las actividades del negocio con el fin de optimizarlos y reducir sus costes al máximo. (S. Calder (2002))

A pesar de que siempre se suele utilizar el término “modelo de aerolínea Low Cost” de forma homogénea, se han realizado numerosos estudios al respecto y se han identificado variaciones del modelo aplicadas por diversas compañías. Es por ello más apropiado referirse a “modelos de negocio Low Cost”. El concepto que sí es aplicable a todas las variaciones y modificaciones posibles de este modelo de negocio, es de ser capaz de mantener una ventaja competitiva en costes con respecto a una aerolínea tradicional. (S. Calder (2002))

En relación con los costes, se optimizan gracias a que los aviones se mantienen en el cielo el máximo de tiempo, con lo cual se consigue que cada aparato realice hasta ocho vuelos diarios. Para lograr este objetivo es preciso que las distancias de los vuelos sean moderadas (en torno a los 1.500 km, aun cuando últimamente están aumentando) y que las operaciones

en el aeropuerto duren el mínimo tiempo. Además, los costes se reducen a través de una base salarial baja, la venta de billetes online, la ausencia de clases, servicios a bordo siempre de pago y con un nivel de precios muy elevado, la homogeneización de las flotas para el ahorro en costes de mantenimiento de aviones y certificación de personal, las negociaciones con aeropuertos para la obtención de tasas aeronáuticas más reducidas, eventuales acuerdos comerciales con el territorio para el desarrollo y la promoción de nuevas rutas, etc. Cada uno de los costes del vuelo está perfectamente ajustado para conseguir las mejores rentabilidades del mercado. (C. Garriga, J. (2008))

Otra de las consecuencias de la estrategia del bajo coste es la inexistencia de escalas y vuelos conectados. A diferencia de lo que ocurre en las compañías tradicionales, el pasajero compra tantos billetes de avión como vuelos debe efectuar y asume el riesgo de perder el avión. (C. Garriga, J. (2008)) El modelo del bajo coste es el adecuado, pues, para determinados tipos de vuelos y, en consecuencia, el modelo a seguir por parte de cualquier compañía que pretenda ser rentable en el mercado europeo. (S. Calder (2002))

Todos los indicios parecen señalar, pues, que el modelo de bajo coste (o, como se suele decir, de “vuelos baratos”) se trata de un modelo ganador en el transporte aéreo, especialmente indicado para rutas dentro de un mismo continente que permitan efectuar un gran número de rotaciones diarias, combina las ventajas tanto del chárter como de las compañías tradicionales (bajo coste y rutas regulares). (C. Garriga, J. (2008))

2.2.1. Origen de las compañías aéreas de bajo coste

El primer vuelo de bajo coste que despegó de Estados Unidos, lo hizo desde el aeropuerto de Love Field en Dallas, operado por la compañía Southwest Airlines, compañía pionera en el servicio de bajo coste o “low cost” en el negocio de transporte aéreo, que nace en 1971 (Lois Jones (2005)) y cuyas características son fruto de la casualidad. El aeropuerto de Dallas apenas tenía actividad, ya que la mayoría de las líneas aéreas competidoras se habían trasladado al nuevo Dallas Fort Worth. Esto le supuso una gran flexibilidad operativa y unos costes aeroportuarios muy reducidos, dando lugar a la creación de la primera compañía aérea de bajo coste. (Ana Noguera Feliu de Cabrera (2005))

Se puede decir que el término “low cost” ya se empleaba en la industria de la aviación para referirse a compañías de la competencia que ofrecían mejores precios, pero gracias a los medios de comunicación las palabras “low cost” adquirieron un nuevo significado definiendo cualquier aerolínea que ofreciera bajas tarifas eliminando o limitando muchos servicios a los pasajeros. Este tipo de compañías normalmente operan en aeropuertos secundarios y tienen políticas muy restrictivas en cuanto al equipaje se refiere. Son compañías creativas, capaces de construir precios acordes con las necesidades de los nuevos segmentos de viajeros y con sus expectativas de productos y servicios. (Dirección General de Aviación Civil (2007))

Este nuevo modelo implantado tuvo un gran éxito empresarial por lo que, gracias a dicho éxito, a principios de los años noventa, comenzó a extenderse esta práctica por el mercado europeo para después expandirse por el resto del mundo, como consecuencia de las medidas que se llevaron a cabo sobre la liberalización del transporte aéreo. (Dirección General de Aviación Civil (2007))

2.2.2. El modelo de “bajo coste”

¿Se considera el modelo de bajo coste como un concepto claramente delimitado?

El modelo de las aerolíneas de bajo coste se presenta habitualmente como rígido e independiente, basado en diferentes axiomas que cualquier aerolínea que quiera triunfar como modelo low cost, debería incorporar en su modelo de negocio. (C. Garriga, J. (2008)) Sin embargo, la realidad muestra que la definición del modelo de bajo coste, a grandes rasgos, tendría que reducirse a un modelo a través del cual las aerolíneas consigan llenar sus aviones, en primer lugar, en segundo lugar; ser rentables y en tercer lugar, para finalizar; ofrecer tarifas más bajas que la competencia.

A continuación veremos lo que ocurre realmente con algunos de los principios generalmente asumidos como obligaciones en el bajo coste:

1. *Sin escalas*: compañías como Southwest, el primer operador de bajo coste e inventor del modelo, incluyen habitualmente escalas en los trayectos. Análogamente, en Europa, la alemana Air Berlin ofrece escalas basadas en sus centros de operaciones, como por ejemplo el aeropuerto de Palma de Mallorca.

2. *Distancias de vuelo reducidas, en torno a los 1.000-2.000 km como máximo*: a pesar de que el modelo se optimiza en distancias que permitan el máximo número de vuelos a cada aeronave, en Estados Unidos son frecuentes los vuelos costa a costa (Southwest, Jetblue) y en Europa empiezan a promoverse destinos de más largo recorrido tanto por parte de EasyJet como de Ryanair, líderes del mercado (Dublín-Fuerteventura, Londres-Marrakech).

3. *Los vuelos transoceánicos de bajo coste no son viables*: compañías como Zoom Airlines ya ofrecen vuelos entre el Reino Unido y las dos costas de Canadá, mientras que aerolíneas de bajo coste asiáticas como AirAsia ya han anunciado su intención de lanzar vuelos de bajo coste entre el Sureste Asiático y Europa. (Boeing (2004); Boeing (2007); New Era (2004))

4. *Sin asignación de asientos*: operadores españoles como Vueling y Clickair ofrecen vuelos con pasaje numerado. El pasajero puede elegir asiento en cualquier momento con su código de reserva.

5. *Utilización de aeropuertos regionales y alejados del centro de la ciudad*: aeropuertos como Madrid-Barajas, Barcelona-El Prat, París-Charles de Gaulle o Londres-Gatwick y Londres-Stansted reciben vuelos de compañías como Ryanair (Barajas y Stansted), EasyJet (Barajas, El Prat, Charles de Gaulle, Gatwick, Stansted), Vueling (Barajas, El Prat, Charles de Gaulle), etc...

Por otro lado, la utilización por parte de Ryanair de antiguos aeropuertos internacionales, que en la actualidad han traspasado gran parte de sus operaciones a otras infraestructuras más modernas pero más alejadas del centro urbano, desmitifica la relación bajo coste y aeropuertos a centenares de kilómetros de la ciudad. Un caso paradigmático es la utilización por parte de Ryanair del aeropuerto romano de Ciampino, mucho más próximo al centro de Roma que el principal aeropuerto internacional actual de Fiumicino.

6. *Sin programas de fidelidad del pasajero*: compañías americanas como Southwest o Jetblue ofrecen este tipo de productos. El "Jetblue program", por ejemplo, es un programa de fidelización análogo a las tarjetas de las compañías tradicionales, con puntos por vuelos. Clickair, en España, permite sumar puntos Iberia. (De Neufville, R., Odoni, (2001))

7. *Sin posibilidad de cambio de billete*: todas las compañías de bajo coste ofrecen la posibilidad de cambiar el billete, aunque en este cambio no se mantiene la tarifa pagada. Al efectuarlo, el pasajero abona la diferencia entre el valor pagado inicialmente y el precio del billete en el momento del cambio.

8. *Sin servicios a bordo*: el caso más paradigmático es el de la americana Jetblue, que ofrece refrescos y aperitivos gratuitos, así como emisiones de películas y vídeos en sus vuelos. En Europa, Air Berlin ofrece catering gratuito en sus vuelos, servicio que la mayoría de compañías de bandera han suprimido últimamente para reducir costes.

9. *Sin alianzas con otras compañías*: Southwest, por ejemplo, tiene acuerdos de colaboración con American Trans Air (ATA) Airlines para ofrecer vuelos a las islas de Hawai a bajo precio. (De Neufville, R. (2005))

10. *Sin clases*: a pesar de no comercializarlo como clases diferenciadas, aerolíneas como Brussels SN (recientemente fusionada con Virgin Express) o Maersk Air permiten pagar una cantidad adicional para disponer de un asiento con más espacio respecto al delantero. (Candela, J., (2003); Candela, J., (2004))

11. *Tarifas más bajas*: las aerolíneas de bajo coste basan su modelo en la elasticidad de la demanda: a más demanda, precios más altos. En consecuencia, en períodos estacionales es habitual encontrar precios de billetes muy superiores a los ofrecidos por las compañías aéreas de bandera. Ejemplo: billete de easyJet entre Londres y Niza con motivo de un gran salón inmobiliario en Cannes (2005) por 1.200 euros ida y vuelta; notablemente superior al precio del mismo vuelo en clase business en aerolínea tradicional. (C. Garriga, J. (2008))

2.3. EVOLUCIÓN DE LAS LÍNEAS AÉREAS LOW COST EN EUROPA

En este epígrafe trataremos la evolución que han llevado a cabo las compañías aéreas de bajo coste en Europa tras la breve historia de su origen desarrollado anteriormente.

En 1967 en Estados Unidos, como ya comentamos en el epígrafe anterior, surgió la compañía aérea Southwest Airlines, la cual lleva operando desde 1973 y presume de ser la compañía aérea de bajo coste por excelencia en el mercado de este continente. Compañía pionera en establecer este modelo en todo el mundo y adquirir un gran prestigio gracias al enriquecimiento tecnológico, económico y empresarial que le brindó al sector aeronáutico, permitiendo así llegar a cumplir con sus objetivos, reducir los costes de explotación y la extensión de los servicios de transporte aéreo a estratos sociales de menor poder adquisitivo. El éxito empresarial de Southwest consiguió, que al otro lado del Atlántico, el modelo de bajo coste haya sido uno de los principales motores de un proceso liberalizador puesto en marcha en Europa (Dirección General de Aviación Civil (2007))

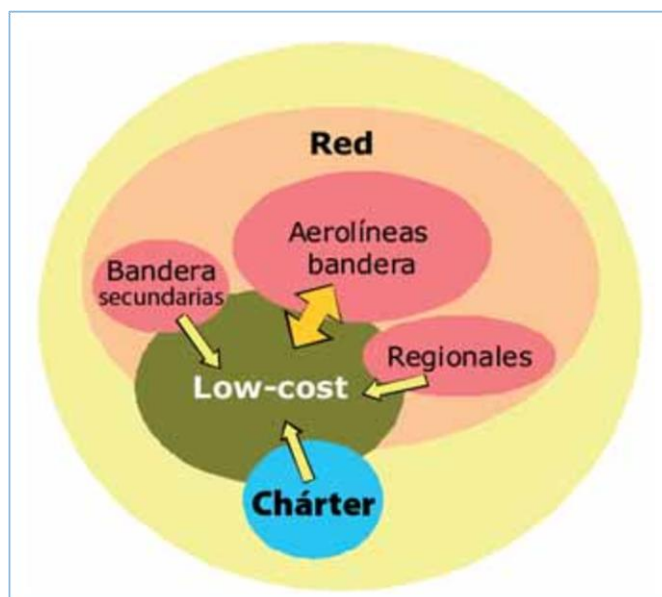
Viajar en avión en el pasado había sido una experiencia extraordinaria y no practicada con tan elevada frecuencia y por una cifra tan alta de ciudadanos europeos como ocurre en la actualidad. Este cambio en la utilización del avión se ha producido principalmente gracias a las ofertas de vuelos a bajo precio. (Alderighi, M.; Cento, A.; Nijkamp, P. y Rietveld, P. (2004))

Para caracterizar dichas modificaciones en el modelo de negocio se han identificado cinco tipologías de modelos de bajo coste: (Graham Francis, Ian Humphreys, Stephen Ison, Michelle Aicken (2005))

- 1) Copia del modelo Southwest
- 2) Compañías subsidiarias de aerolíneas tradicionales
- 3) Cost cutters; compañías cuya reducción en costes es máxima
- 4) Aerolíneas diversificadas de un Charter
- 5) Low Costs que cuentan con subvención del estado

La figura 2.3. , refleja los nichos de mercado de la aviación comercial de pasajeros a nivel intercontinental, es decir la tendencia es la convergencia hacia el modelo de bajo coste.

Figura 2.3. Nichos de mercado de la aviación comercial de pasajeros.



Fuente: Jordi Candela i Garriga, Ingeniero de Caminos.

Aquellas compañías que optan por seguir el modelo de negocio Southwest. Estas aerolíneas minimizan sus costes cubriendo únicamente trayectos de vuelo directo, es decir sin escala, la flota consiste de un único modelo de avión y sobre todo una intensiva utilización de los aviones. Bajo esta categoría caen tanto EasyJet como Ryanair, aunque entre sí se distinguen respecto a los aeropuertos en los que operan. Ryanair opera en aeropuertos secundarios, EasyJet sólo vuela a aeropuertos principales y sin embargo Southwest vuela tanto a aeropuertos principales como secundarios. (R. Doganis (2001))

Un ejemplo del segundo tipo de modelo de negocio identificado es el caso de Clickair. Esta compañía fue fundada como subsidiaria de Iberia, con el fin de poder cubrir también una parte del sector de bajo coste. Estas compañías cuentan con una ventaja y es que algunas rutas son cedidas por su sociedad matriz, en el caso de Clickair dicha matriz es Iberia. ("Article, (25 September 2007); Artice (1997-2009)) En 2008 Vueling y Clickair acordaron su fusión, surgiendo así la tercera compañía aérea española, permaneciendo Iberia como socio industrial de referencia. (<https://www.20minutos.es/noticia/396544/0/vueling/clickair/fusion/>)

Las llamadas Cost cutters son aquellas compañías tradicionales que han optado por ajustar sus modelos de negocios cada vez más al de una aerolínea de bajo coste. Esto se logra simplificando sus actividades, es decir, prescindiendo de algunos servicios que siempre han ofrecido. Un ejemplo de ello sería, el dejar de ofrecer un catering gratuito dentro del viaje en avión. Aerolíneas que se consideran Cost Cutters son la mayoría de bandera como Air France, British Airways o Iberia que han empezado a ofrecer viajes de trayecto único (one-way) a precio bajo. (<https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/12/economist-explains-12>)

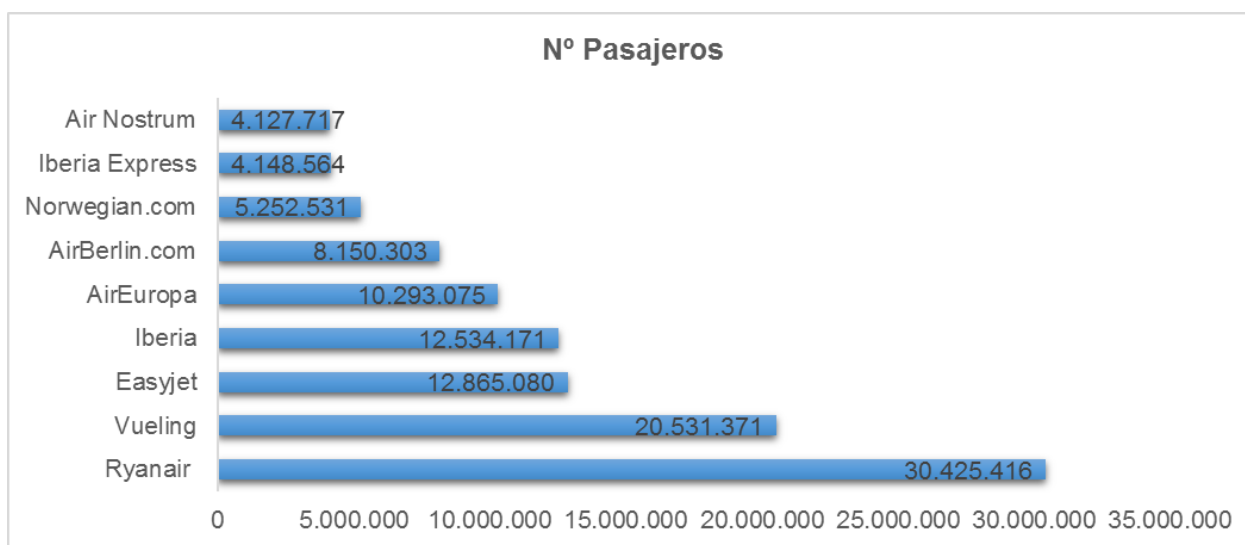
La cuarta tipología son modelos de aerolíneas que han surgido de los Charter. Se trata de vuelos generalmente asociados al turismo, o a eventos con fuertes puntas de demanda, y habitualmente vinculados a paquetes turísticos que incluyen vuelo y alojamiento: un producto completo de vacaciones a muy bajo precio. Su misión es satisfacer la demanda turística estacional ofreciendo destinos con demanda insuficiente para disponer de rutas regulares durante todo el año. A través de la organización de estos vuelos turísticos, se podía ofrecer un producto de vacaciones completas de bajo coste, muy económico gracias a la ocupación máxima de los aviones, siguiendo un objetivo análogo al actual de las compañías low cost (la reducción del coste unitario) a pesar de que, en ese caso, el producto incluía vacaciones

completas y el vuelo no estaba programado durante todo el año. (Jordi Candela i Garriga) este tipo de compañías intentan asemejar sus objetivos a un modelo de negocio Low Cost.

Por último existe la categoría de aquellas aerolíneas que están subvencionadas y por lo tanto no se las puede considerar puramente Low Cost. Cuentan con el apoyo del Estado para ofrecer vuelos baratos con el fin de promover el turismo o un aeropuerto en particular, como por ejemplo la compañía Emirates. (<http://www.hispanidad.com/las-ayudas-pblicas-a-qatar-airways-emirates-y-etihad-cabrean-a-las-gr-20150316-168895.html>)

A continuación como se puede observar en la gráfica 2.1. , se presentan las principales compañías aéreas “Low Cost” por número de pasajeros en 2015.

Gráfica 2.1. Principales compañías aéreas de bajo coste.



Fuente: Elaboración propia en base a datos recogidos en Expansión y AENA en 2015

Como podemos observar en la gráfica 2.1, las tres compañías sobresalientes en Europa en 2015, gracias al número de pasajeros que transportaron en dicho año, fueron Ryanair, Vueling y Easyjet. Sin embargo las compañías que más dominan el mercado del low cost son Easyjet y Ryanair, ambas funcionan de una manera similar con las características principales de empresas “low cost” aunque con pequeñas innovaciones y modificaciones de algunas características para suplir la demanda del cliente objetivo. (El Mundo, (20/11/2017)

2.4. IMPACTO DE LAS COMPAÑÍAS AÉREA DE BAJO COSTE EN EUROPA

Tras el breve desarrollo de la evolución de las compañías aéreas de bajo coste por Europa anteriormente redactado, en este epígrafe trataremos el impacto de dichas compañías en el mismo continente.

Durante las dos últimas décadas, las compañías de bajo coste, LCC (Low Cost Carrier), han arañado una buena parte de la actividad de transporte aéreo a escala mundial. Según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), las LCC ya están llegando a una cuota del 24 % de la capacidad total de asientos a nivel mundial. El segmento de las LCC representa alrededor del 50 % en Italia y España. Las compañías de bandera, que una vez fueron las dueñas del negocio del transporte aéreo, han sido barridas del mercado europeo de corta distancia en menos de diez años. (<http://www.aertecsolutions.com/2014/02/17/el-impacto-de-las-aerolineas-de-bajo-coste-en-los-aeropuertos/>)

La frase “aerolínea bandera” se emplea para definir a la compañía aérea nacional más relevante de un país. El término “aerolínea bandera” se acuñó a mediados del siglo pasado,

cuando la mayoría de compañías aéreas funcionaban como empresas públicas de propiedad gubernamental. Los gobiernos nacionales, para intentar compensar los elevadísimos costes de inversión inicial, “pintaban” los logos y las identidades corporativas de las líneas aéreas con las banderas de sus países a modo de distinguirlas y promover en el extranjero sus países, ejemplos perfectos de “aviones de bandera”, a la antigua usanza, serían las aeronaves de Air France, Iberia o British Airways, adornadas con las señeras de sus países de origen. (<https://xixerone.com/2012/03/aerolineas-bandera-que-son-y-cuales-son-las-principales.html>)

El mercado europeo de aerolíneas de bajo coste nace con el establecimiento, en 1991, de la compañía aérea de bajo coste Ryanair, en un país del norte de Europa, Irlanda y con la creación de Easyjet en el Reino Unido en el año 1995. Existiendo un acuerdo bilateral entre ambos países. Aunque el primer vuelo que realizó Ryanair, de Londres a Dublín, no fue muy exitoso, esta compañía comenzó a tomar ventaja de las nuevas oportunidades y rápidamente empezó a explotar servicios completos de bajo coste de acuerdo con el modelo implantado en EEUU de Southwest Airlines, una línea aérea sin servicios extra y con un único modelo de avión Boeing -737.

Figura 2.4. Low cost de largo recorrido. Ya sea con los aviones actuales o con los nuevos modelos previstos, como el Boeing-787, se trata de un mercado que se desarrollará a corto plazo



Fuente: Jordi Candela i Garriga.

Pocos años después este nuevo modelo se consolidó con éxito abriéndose mercado en nuevas rutas y demandando un mayor número de aeronaves para sus operaciones. Estas compañías, no han parado de aumentar su red de destinos en el continente europeo y su tendencia es siempre la de seguir reduciendo costes y añadiendo nuevos servicios.

También, surgen otras compañías como por ejemplo, Virgin con base en Bruselas, la filial Go perteneciente a British Airways, Buzz de KLM y Bmibaby vinculada a British Midland. Tras un periodo de participación en el mercado, las compañías nacientes vinculadas a las tradicionales pasan a formar parte de una estructura de propiedad más amplia, nos encontramos con el ejemplo de Go que se fusiona con Easyjet y con Buzz que lo hace con Ryanair.

La entrada de este tipo de compañías en el mercado europeo, según el Dr. Carles Martí Hennenberg (2005), ha tenido dos consecuencias de gran importancia:

- En primer lugar, ha fomentado la competencia en la provisión de servicios de transporte aéreo.

- Y en segundo lugar, ha impulsado el desarrollo de los aeropuertos secundarios ya que al operar en aeropuertos alejados estas aerolíneas tienen altísimos poderes de negociación con las autoridades locales, porque le dan uso a la infraestructura existente y atraen turistas a otras localidades a las que no irían si los aeropuertos no estuvieran situados en ese lugar.

2.5. RAZONES DE LA IMPORTANCIA DEL BAJO COSTE EN LAS AEROLÍNEAS

2.5.1. Factores que han permitido el desarrollo de las Low Cost en Europa

2.5.1.1. Liberalización del espacio aéreo por parte de la Unión Europea

La liberalización de la industria aeronáutica europea surge alrededor de unos 20 años atrás. Desde principios de los años 70 se empezaron a hacer propuestas para nuevas directrices y reglamentos que estuviesen a favor. A continuación, describiremos las tres principales etapas de liberalización (paquetes de liberalización de la UE). (Kestutis Kravcovas (2007))

La primera etapa entró en vigor en enero de 1988 y fue entonces cuando la UE estableció las primeras medidas liberalizadoras. Hasta entonces el tráfico aéreo había estado regulado por acuerdos bilaterales. Estos acuerdos se caracterizaban por ser muy estrictos, desde el punto de vista reglamentario. Los países implicados en dichos contratos gozaban de ventajas y derechos en materia de tratados comerciales. Hay que destacar que en comparación con Europa, Estados Unidos abrió sus cielos 10 años antes. Además, en EEUU se aprobó la "Airline Deregulation Act", (Ana Noguera Feliu de Cabrera (2005)) es decir, el acta de desregularización de las aerolíneas con las que se fueron eliminando restricciones, sin embargo, esta liberalización en Europa era muy controlada.

El segundo paquete de liberalización tuvo lugar en noviembre de 1990 y abarca la apertura del mercado con una mayor flexibilidad en la fijación de precios y capacidades aéreas con respecto a la anterior fase. Estas nuevas flexibilidades están sometidas a cinco normas de libertades.

Si bien el momento clave lo engloba la tercera etapa que entró en vigor en enero de 1992 y con ella desaparecen todo tipo de barreras bilaterales. Concediéndose a todas las líneas aéreas el permiso de la libre prestación de servicios entre los países miembros de la UE con pocas excepciones. Se establecen las conocidas 8 libertades (Ley de cabotage), las cuales nombramos a continuación:

- 1- Derecho a sobrevolar un territorio;
- 2- Derecho a aterrizar en un país sin tratados comerciales en caso de emergencia o parada técnica;
- 3- Derecho de embarcar pasajeros, de flete y correo, en el país de origen de la compañía y desembarcarlos en un país diferente;
- 4- Derecho a embarcar pasajeros, de flete y correo en un país y devolverlos al país de origen de la compañía;
- 5- Derecho de embarcar pasajeros, de flete y correo a otro país y desembarcarlos en un país tercero;
- 6- Derecho a embarcar pasajeros, de flete y correo, de otro país y desembarcar en un país tercero, y hacer escala en el país de origen;
- 7- Derecho a embarcar pasajeros, de flete y correo, entre dos países sin que el vuelo pase por el país de origen de la compañía;

8- Derecho a embarcar pasajeros, de flete y correo y transportarlos en el interior de otro país.
(R. Doganis. (2006))

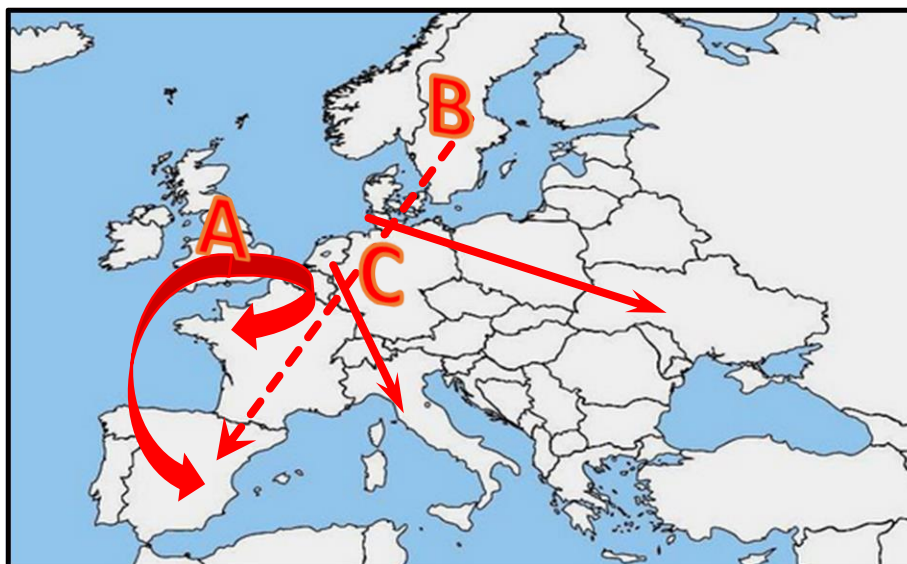
El fin de la política de la Unión Europea era crear un cielo común europeo. Por ello, se aprueba el 31 de diciembre de 2004 por parte del Parlamento y Consejo Europeo un paquete legislativo para la gestión del tráfico aéreo dirigido a la creación de un cielo común europeo. El objetivo de dicho reglamento es reforzar las normas de seguridad actuales y la eficacia global de la circulación aérea en Europa, optimizar las capacidades respondiendo a todo tipo de necesidades de los usuarios del espacio aéreo e intentar reducir los retrasos al máximo.

2.5.1.2. Aumento de la demanda turística

La Unión Europea ha favorecido el desarrollo de una cultura turística y las liberalizaciones políticas y fronterizas han hecho que sea más fácil pasar de un Estado miembro a otro, eso sí, todos unidos bajo un marco común europeo.

En la figura 2.5. , refleja los principales flujos turísticos de las compañías aéreas de bajo coste, como podemos observar son flujos europeos.

Figura 2.5. Principales flujos turísticos de las aerolíneas de bajo coste.



Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de Mespelier, Alain y Bloc- Durauffour, Pierre (2000)

Como se puede observar en la figura 2.5. , en primer lugar, se encuentra Reino Unido (flecha A) cuyos principales destinos son España y Francia. A su vez los países escandinavos a pesar de ser países poco poblados en comparación a su gran extensión, constituyen un número alto de turistas que suelen viajar hacia el Mediterráneo y en concreto a España, en general (flecha B). La flecha C representa al movimiento turístico de Alemania, Dinamarca y los Países Bajos que se orientan, claramente, hacia destinos orientales del Mediterráneo y de Europa. Hay que destacar que estos grandes e importantes flujos turísticos tienen una característica en común, ya que son unidireccionales y van del norte de Europa al sur. Esta clara tendencia y atractivo hacia el sur se puede justificar por la búsqueda de un clima cálido, playas confortables, en general, el disfrute del buen tiempo. Este movimiento del norte al sur puede justificarse desde un punto de vista económico por la superioridad económica de los países industrializados del Norte de Europa como factor clave. (Ana Noguera Feliu de Cabrera (2005))

2.5.1.3. Precio

Respecto a la comparativa entre las líneas aéreas, en la práctica es más una cuestión de percepción que puede ser interna, es decir, la de uno propio, como externa refiriéndose a la ajena.

En el caso de la percepción interna hay que analizar cómo se presenta la compañía aérea a sí misma ante el público (como público entendemos el conjunto del entorno, tanto consumidores, competidores como otros participantes del mercado). El resultado de este análisis debe ser homogéneo. Es decir, cada compañía aérea debe poder asignarse de una forma exacta a un sector particular del mercado aéreo ante el público.

En el caso de la percepción externa hay que analizar cómo percibe el público (como público entendemos el conjunto del entorno, tanto consumidores, competidores como otros participantes del mercado) a la compañía aérea. El resultado del segundo análisis puede ser heterogéneo. Es decir, los diferentes participantes del público pueden asignar la misma compañía aérea a diferentes sectores de mercado aéreo. De esta forma, existe no solo heterogeneidad dentro de los resultados de la percepción externa, sino también, como consecuencia, una heterogeneidad de los resultados dentro de la comparación de la percepción interna con la externa. Por tanto, no puede existir una clara homogeneidad del resultado de la comparación de las líneas aéreas con relación a la aplicación de dicha definición en la práctica. (Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin. Pp. 3-4. Pohl, A. (2004))

Por otro lado, se reconoce que a lo largo de los últimos años, especialmente después del 11 de Septiembre del año 2001, día en el que se produjeron los atentados contra las Torres Gemelas del Centro Mundial de Intercambio (World Trade Center), ubicada en la isla Manhattan, corazón comercial y centro de negocios de la ciudad de Nueva York, la mayoría de las líneas aéreas creadas nuevamente en Europa, por lo general, fueron asignadas tanto interna como externamente al sector de las líneas aéreas de bajo coste.

En el mercado aéreo europeo encontramos últimamente la tendencia de la demanda de los consumidores por productos de bajo precio, que se refleja también en otras ramas de la economía e industria, y que se relaciona fundamentalmente con el fenómeno de la globalización mundial. La crisis en el sector aéreo mundial después del 11 de Septiembre de 2001 insinuó el enganche de volar a bajo precio. El bajo precio de volar en avión poco a poco empezó a eliminar la disuasión de la gente. (Gross, S. y Schröder, A. (2004); Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin. Pp. 3-4. Pohl, A. (2004))

2.6. LA AMENAZA DEL NUEVO MODELO LOW COST ANTE EL TRADICIONAL

La industria aérea mundial opera en general en torno a periodos de adaptación, recuperación, supervivencia, e innovación. Esto ha obligado a que muchas aerolíneas hayan llevado a impulsar estrategias de negocio más flexibles.

La fórmula que han adoptado las compañías de bajo coste les ha permitido operar con unos costes muy reducidos en comparación con las compañías tradicionales. Estas han alterado de manera significativa el "in status quo ante", es decir, el estado de cosas de un determinado momento y a su vez la introducción de este modelo se ha considerado como un resultado positivo para el desarrollo del mercado europeo (European Cockpit Association, 2002). Sin embargo, lo que percibimos como un gran avance para el sector de la aviación europea en general, supone, en particular, una gran amenaza para las líneas aéreas tradicionales, quienes deben reestructurar sus estrategias primarias para poder así competir en un mercado cada vez más moderno y segmentado.

La bajada generalizada de las tarifas que llevan consigo las compañías de bajo coste cuando comienzan a operar en determinadas rutas, suponen una seria competencia para las compañías tradicionales que hasta la fecha venían operando esas rutas, por lo que estas últimas comienzan a tener dificultades para rentabilizar su negocio. El alto coste operativo de

las compañías tradicionales no les permite competir de forma efectiva con los precios de los billetes ofertados por las “low cost”.

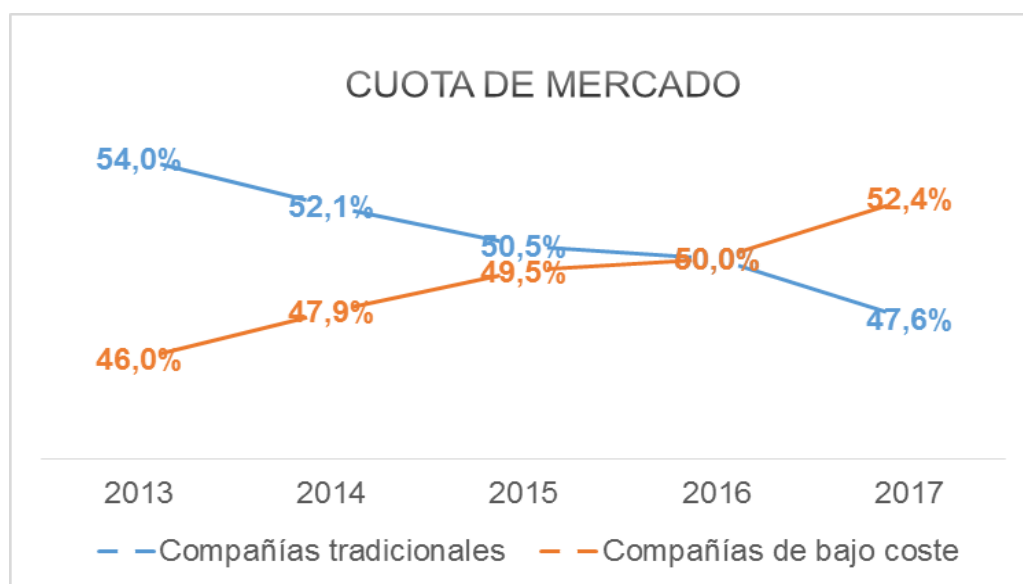
Las grandes compañías tradicionales se han visto obligadas a cambiar de estrategias y en muchos casos a proceder a la anexión como única forma de mantenerse activo en el mercado. Ciertamente algunas de ellas están creando sus propias filiales de “low cost” para poder de ese modo, entrar en competencia directa con el modelo implantado de bajo coste en un mercado concretamente definido y en un entorno extremadamente competitivo, como ejemplo de ello, tenemos el caso de Iberia con Clickair actualmente desaparecida y fusionada con Vueling, otro caso el de American Airlines con US Airways, Iberia con British Airways, Air France con KLM, o Lufthansa con Austrian Airlines, (<http://www.bbc.com> (16/02/2013))

Además, las compañías aéreas tradicionales se están aprovechando de las alianzas formadas con otros grandes operadores europeos (Skyteam, Oneworld, Star Alliance), explicadas en el apartado de las compañías aéreas tradicionales, para reducir sus cuantías y para defender su posición dominante en el sector. (<https://www.infoviajera.com/2015/08/listado-de-alianzas-de-aerolineas-actualizado/>, (04/08/2015)) Con esto pretenden alcanzar una mayor eficacia en la gestión de la capacidad y los recursos introduciendo, a su vez, tarifas promocionales. Se han centrado en fortalecer otros aspectos del producto que justifiquen su diferencia de precio, como la puntualidad, el servicio a bordo o la atención al cliente en el aeropuerto y la identificación electrónica para reducir los tiempos de espera.

En el mercado aéreo actual de alta competitividad, las líneas aéreas tradicionales pretenden lograr ventajas competitivas acercando su modelo de negocio al de las compañías aéreas de bajo coste. Varias compañías tradicionales intentan también reducir sus costes, incrementar la productividad y ofrecer servicios diferentes a los consumidores. Hay que señalar que algunas de ellas decidieron eliminar servicios complementarios como las comidas en trayectos cortos, o decidieron instaurar ciertas restricciones a los clientes como la estancia de la noche del sábado en determinadas tarifas.

Aunque las compañías tradicionales están intentando entrar a competir de forma directa con las compañías “low cost” se ha de decir que hay ciertos aspectos en los que las compañías tradicionales no pueden luchar ya que, al ser grandes compañías hay una serie de condiciones que deben cumplir ya que tienen estructuras muy sólidas del mercado, tienen la necesidad de una red de tráfico integrada, realización de vuelos a largo alcance y la necesidad de servir en aeropuertos principales con altas tasas. Además de la necesidad de brindar a los clientes ciertas comodidades que las diferencien de las “low cost” para incentivarlos a adquirir sus billetes.

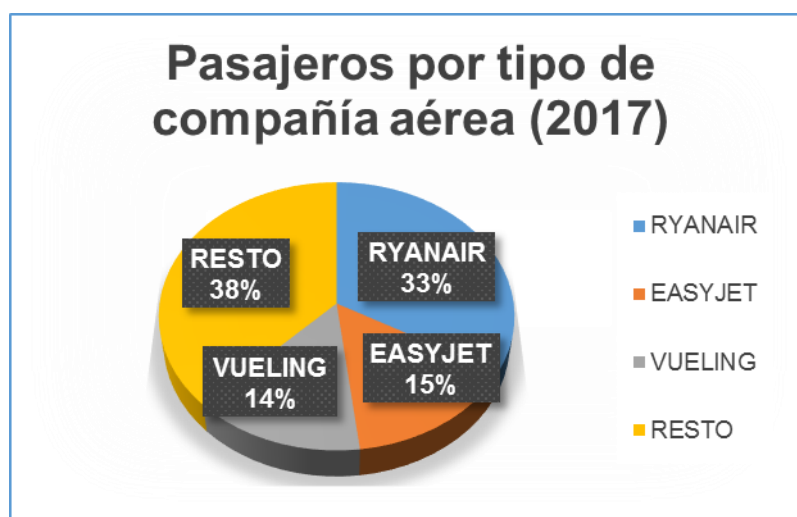
Gráfico 2.2. Comparativa de la evolución por parte de las compañías tradicionales frente a las de bajo coste en cuota de mercado



Fuente: <https://www.efetur.com/noticia/aerolineas-low-cost-vuelos/> y ABC de Sevilla, (18/08/2016) y El País, fuente de AENA y Tourspain, 2017

En 2017, la cuota de mercado del segmento de las compañías aéreas de bajo coste alcanzó un 52,4% sobre el 47,6% de las compañías tradicionales, como podemos observar en el gráfico 2.2. , a continuación mostraremos el porcentaje en función de los pasajeros por principales compañías aéreas. Como podemos observar en el gráfico 2.3. , una de las principales compañías low cost, Ryanair, posee el 33% de la cuota en el segmento, le sigue Easyjet con un 15% y en tercera posición nos encontramos a Vueling con un 14%.

Gráfico 2.3. Liderazgo de la cuota de mercado del “low cost” en función de los pasajeros por tipo de compañía aérea en 2017



Fuente: Elaboración propia en base a datos de El País, fuente de AENA y Tourspain, 2017

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE UN MODELO LOW COST: LA COMPAÑÍA VUELING

3.1. LA COMPAÑÍA

3.1.1. Breve historia

Vueling es una compañía de nueva creación con base en Barcelona. El término “compañía aérea de nueva creación” es nuevo en el sector, y como explica el Sr. Lázaro Ros, Director General de la compañía en 2002, para la revista Hosteltur, es un término utilizado exclusivamente para diferenciarse de las compañías aéreas de bajo coste convencionales. Y es que la principal ventaja competitiva de la compañía era ofrecer un servicio de alta calidad a un precio muy razonable. (Ana Noguera Feliu de Cabrera (2005))

La misión de la empresa en un principio fue la de unir la Ciudad condal con las principales ciudades europeas y del mediterráneo occidental, convirtiéndose en una compañía líder en calidad-precio. El producto vueling.com no es propiamente de “bajo coste”, es un producto “innovador”, de aerolínea moderna a precios bajos, podríamos decir que es una aerolínea con precios de compañía de bajo coste pero con servicios y calidad tradicionales. (Ana Noguera Feliu de Cabrera (2005))

A finales de 2002, tanto el presidente Carlos Muñoz como el consejero delegado Lázaro Ros comenzaron a preparar el plan de negocio de Vueling. La primera tarea fue la de comenzar a formar su equipo y la búsqueda de fondos para la financiación en enero de 2003. Para ello se trabajó intensamente en la búsqueda de unos socios estratégicos que consolidarían el proyecto a nivel industrial, empresarial y financiero, y a la selección del mejor equipo gestor para la compañía. En febrero de 2004, los socios de Vueling, consiguieron obtener 30 millones de euros de liquidez. En mayo de ese mismo año Vueling comenzó a vender asientos con una campaña de vuelos a 10 euros consiguiendo vender más de 50.000 billetes en aproximadamente 15 días. El primer vuelo comercial tuvo lugar el 1 de julio de 2004 volando de Barcelona a Ibiza. (El Economista (13/10/2007)).

Desde su constitución, la flota original estuvo compuesta por dos Airbus A320 nuevos, una flota moderna, que como ya se ha comentado, es un estándar en su categoría y permite ahorrar en mantenimiento. (Ana Noguera Feliu de Cabrera (2005)) El aeropuerto elegido por Vueling para ser su base principal fue el Prat en la ciudad de Barcelona. En diciembre de ese mismo año operaba ya con una flota de cuatro aviones y en noviembre de 2005 abrió su segunda base en el aeropuerto de Barajas situado en la ciudad de Madrid. Las principales rutas ofrecidas eran viajar desde Barcelona, que consideraron el aeropuerto base, a destinos como París, Bruselas o Palma. (El Economista (13/10/2007)).

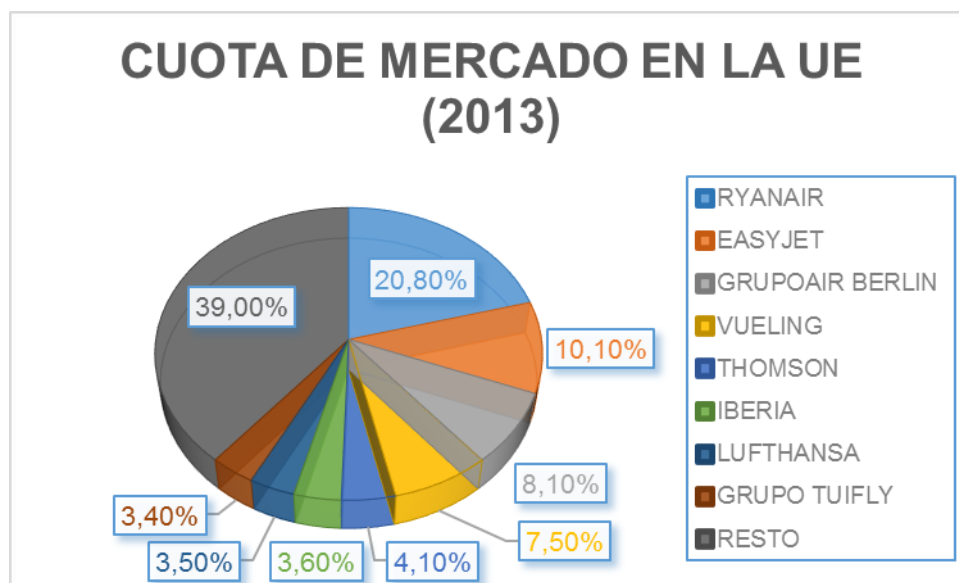
Uno de los aspectos que más llama la atención al cliente de Vueling es su trato personal y de “tú a tú”. Es un factor clave que percibe el cliente al aproximarse al mostrador de facturación o navegando en la web, pues la propia web está redactada para que vayas leyendo con la forma de “tú”. Esto contrasta con la frialdad y formalidad en el trato en las compañías tradicionales a sus clientes con el tratamiento de “Usted”, como sucede en Iberia, por ejemplo. Todo lo que rodea la marca Vueling es familiar, desde el propio diseño de la web, con colores fuertes y cuadros redondeados, al logotipo y la imagen corporativa con letras redondas y familiares.

Su campaña de marketing está dirigida a un público joven o de mediana edad (de entre 18 y 50), dinámico y que habitualmente compra por Internet. Detrás de la empresa, encontramos a profesionales reconocidos del sector con mucha experiencia. (Ana Noguera Feliu de Cabrera (2005))

Hacia agosto de 2006, Vueling operaba ya con 14 aviones. A principios del mes de diciembre de 2006 tuvo lugar un gran acontecimiento para la compañía, el comienzo de su cotización en la Bolsa de Madrid. La oferta pública inicial incluyó un aumento adicional de 100 millones de euros de nuevo capital, destinado a seguir financiando los planes de expansión de la empresa, especialmente, la incorporación de una tercera base fuera de España. A principios de 2007, la capitalización bursátil de Vueling oscilaba entre los 500 y los 700 millones de euros. (El Economista (13/10/2007)).

Como dato curioso y teniendo en cuenta su breve historia, Vueling ha logrado convertirse en el tercer mayor portador en la ciudad de Barcelona. En este aeropuerto, se ha convertido en la aerolínea de bajo coste con mayor cuota de mercado, con un 8,5%, y la segunda mayor de Low Cost en la capital de España (Madrid), con una cuota de mercado del 2% situándose inmediatamente después de EasyJet. (El Economista (13/10/2007)).

Gráfico 3.1. Cuota de mercado de las principales compañías aéreas en la UE



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Secretaría General de Transporte Dirección General de Aviación Civil del año 2013.

En este gráfico 3.1. , podemos visualizar con mayor detenimiento lo anteriormente comentado respecto a la cuota de mercado conseguida por la compañía analizada (Vueling) comparándola con compañías competitivas de su mismo sector en UE.

Como se puede observar en este período tan corto, aparte de haber establecido sus bases operacionales en las dos ciudades de España más grandes, superando un equipo humano de 1000 empleados en julio de 2007, haciendo funcionar una flota de 16 aviones en julio de 2004 planeó alcanzar hasta 37 aviones antes del final de 2008. Al haber conseguido transportar 3,5 millones de pasajeros en 2006 e intentar alcanzar 10 millones a finales de 2008, logró crear una marca registrada en los mercados domésticos así como internacionales. (http://www.vueling.com/vueling/acerca_03a.php?language=ES (19.04.2008)) La compañía ha recibido 3 aviones Airbus 320-200 durante el año 2007. (El Economista (13/10/2007)).

En la tabla 3.1, se puede observar como Vueling como compañía de nueva generación y de bajo coste ha ido creciendo a lo largo de los años desde sus comienzos. En cada uno de los atributos vemos como esta compañía ha conseguido superarse año a año, extendiéndose a numerosos países, ciudades y ha superado con creces el número de rutas, estableciéndose así en 2014 como dato de referencia con 21 bases operativas por Europa.

Tabla 3.1. Evolución del crecimiento de Vueling desde su inicio como compañía de bajo coste

Años	Países	Nº empleados	Ciudades	Pasajeros (miles)	Rutas	Bases operativas
2004	4	178	10	0,4	15	1
2005	6	403	15	2	26	2
2006	4	637	19	3,5	44	2
2007	6	1.110	24	6,2	208	3
2008	7	1.201	25	5,9	66	3
2009	17	1.150	42	8,7	102	4
2010	21	1.317	50	11	110	9
2011	20	1.452	56	12,3	127	10
2012	21	1.752	73	14,8	158	13
2013	30	2.042	105	17,2	209	15
2014	38	2.506	131	17,2	301	21

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la página oficial de la compañía y datos del portal SABI.

En la junta y comité hoy en día se sitúan Don Javier Prieto Sánchez como Presidente de la compañía desde finales de marzo de 2016 y como Consejeros de administración nos encontramos a Don Jose Antonio Barrionuevo Urgel (desde 2015), Doña Silvia Cairo Jordan (desde 2013), Doña Niamh Jane McCarthy (desde 2015), Don Jorge Saco Iglesias (desde 2016) y como Secretario Don Pedro Ferreras García (desde inicios de febrero de 2018). (Portal SABI)

Vueling es, sin duda, una de las compañías aéreas que destina más recursos y esfuerzos para diferenciarse del resto de servicios de transporte aéreo existentes en el mercado. Desde su creación, ha sido fiel a su misión de atención personal al cliente, bajo un trato personal de “tú a tú” y agradable. No dispone de atenciones especiales como catering a bordo gratuito o prensa, pero sí ofrece a sus clientes una carta de snack bar, revista a bordo y por supuesto, unos billetes a precios muy razonables. (Ana Noguera Feliu de Cabrera (2005))

3.1.2. La salida a Bolsa y su retirada

Vueling es la primera aerolínea de nueva generación española cotizada en los mercados de valores después de que la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) aprobara su folleto de Oferta de Venta y Suscripción y Admisión a Negociación de Acciones el 16 de noviembre de 2006. Esta compañía salió a bolsa dos años y medio después de su creación y en un momento donde sus competidores extranjeros como EasyJet o Ryanair habían planificado ampliar su presencia en España. (El Mundo (30/11/2006))

Los accionistas oferentes y los bancos coordinadores suscribieron el 42,62% del capital de Vueling a un precio de salida de 30 euros por acción. La demanda ha superado en 5,5 veces la oferta inicial de 6.371.953 acciones (3.049.694 existentes y 3.322.259 de nueva emisión),

equivalentes al 42,62% del capital social de Vueling. La oferta se ha ampliado hasta en 637.195 acciones adicionales hasta suponer el 46,88% del capital de la compañía, según el folleto aprobado por la CNMV. (El Mundo (30/11/2006))

Las acciones de la aerolínea de bajo coste Vueling se revalorizaron un 9,97% tras su primer día en Bolsa el 1 de diciembre de 2006 al cerrar en 32,99 euros, frente a los 30 euros a los que se vendieron sus acciones en la Oferta Pública de Venta (OPV). (El País (1/12/2006)) Vueling aprovechó los fondos generados en su salida a Bolsa para duplicar su flota, ya que en el momento de la salida a Bolsa poseía únicamente 16 aviones en régimen de leasing. (El País (18/11/2006))

Sin embargo, a lo largo de casi un año después de la salida a Bolsa, esta compañía no ha sido capaz de sostener el movimiento alcista con el que inició su cotización. Durante el año 2007 Vueling se vio obligado a rectificar su (EBITDA) acrónimo del inglés, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization, resultado bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros, dos veces, ante los malos resultados que estaba obteniendo. Según el consejero delegado de la compañía Carlos Muñoz estaba previsto que Vueling facturase entre 400 y 425 millones de euros (El Economista (1/10/2007)) en 2007 y, finalmente, sólo consiguió facturar 362 millones. (Memoria de Vueling 2007) Estas actuaciones tuvieron como consecuencia que la CNMV castigase el 1 de octubre de 2007 a Vueling con un día sin bolsa por confundir al mercado. Es decir que los accionistas de Vueling no pudieron comprar ni vender durante un día sus acciones. (El Economista (2/10/2007))

Tras años de subidas y bajadas en Bolsa, en 2013 se comunicó que las acciones de Vueling quedaron definitivamente excluidas de Bolsa a principios de agosto de ese año, después de haber finalizado con éxito la Oferta Pública de Adquisición (OPA) comunicado por Veloz Holdco (El Economista (08/08/2013)) lanzada por la matriz aérea británica Internacional Airlines Group (IAG), fruto de la fusión de Iberia y British Airways. La salida del parque es una de las consecuencias de que IAG, la matriz de Iberia, haya alcanzado una participación indirecta del 90,51% de su capital social, según informó la compañía en un comunicado a la CNMV. (El País (24/05/2013)). El comunicado de la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid señaló que los títulos quedarían excluidos de negociación "con efectos el 9 de agosto de ese mismo año 2013", una vez efectuada la liquidación de IAG. (La Vanguardia (08/08/2013)).

El banco suizo UBS elevó hasta el 3,016% su participación en el grupo aéreo IAG, que engloba British Airways, Iberia y Vueling, un porcentaje valorado en unos 207 millones de euros en base a la actual cotización de la compañía. (La Vanguardia (08/08/2013))

En el siguiente gráfico 3.2. , observaremos la evolución en Bolsa de la compañía desde su entrada a finales de 2006 hasta su retirada de la Bolsa a mediados de 2013.

Gráfico 3.2. Evolución de Vueling en Bolsa desde su entrada hasta su salida.



Fuente: La Bolsa Virtual, (<http://www.labolsavirtual.com/invertir-en-vueling.html>)

IAG, compañía que dirige Willie Walsh hizo un negocio redondo cuando lanzó dos opas en 2013 para hacerse con el control total de Vueling, convirtiéndose así en su filial de bajo coste. Pagó 9,25 euros por acción por la aerolínea y en los últimos cuatro ejercicios ha ingresado solo en dividendos 11,71 euros por acción. La opa de exclusión valoraba Vueling en 277 millones y desde su compra, la compañía ha repartido en dividendos 350 millones. IAG, que compró el 52% en las opas por 143 millones (9,25 euros por título), ha recibido por esos títulos 181 millones en dividendos (11,71 euros por título), una rentabilidad por esa vía del 126% en poco más de cuatro años. Valoró la compañía en 277 millones pero solo desembolsó 143 millones, ya que el 45,85% de Vueling estaba en manos de su participada Iberia, y otro 2,4% de los accionistas no aceptaron las opas. (El País (16/03/2018))

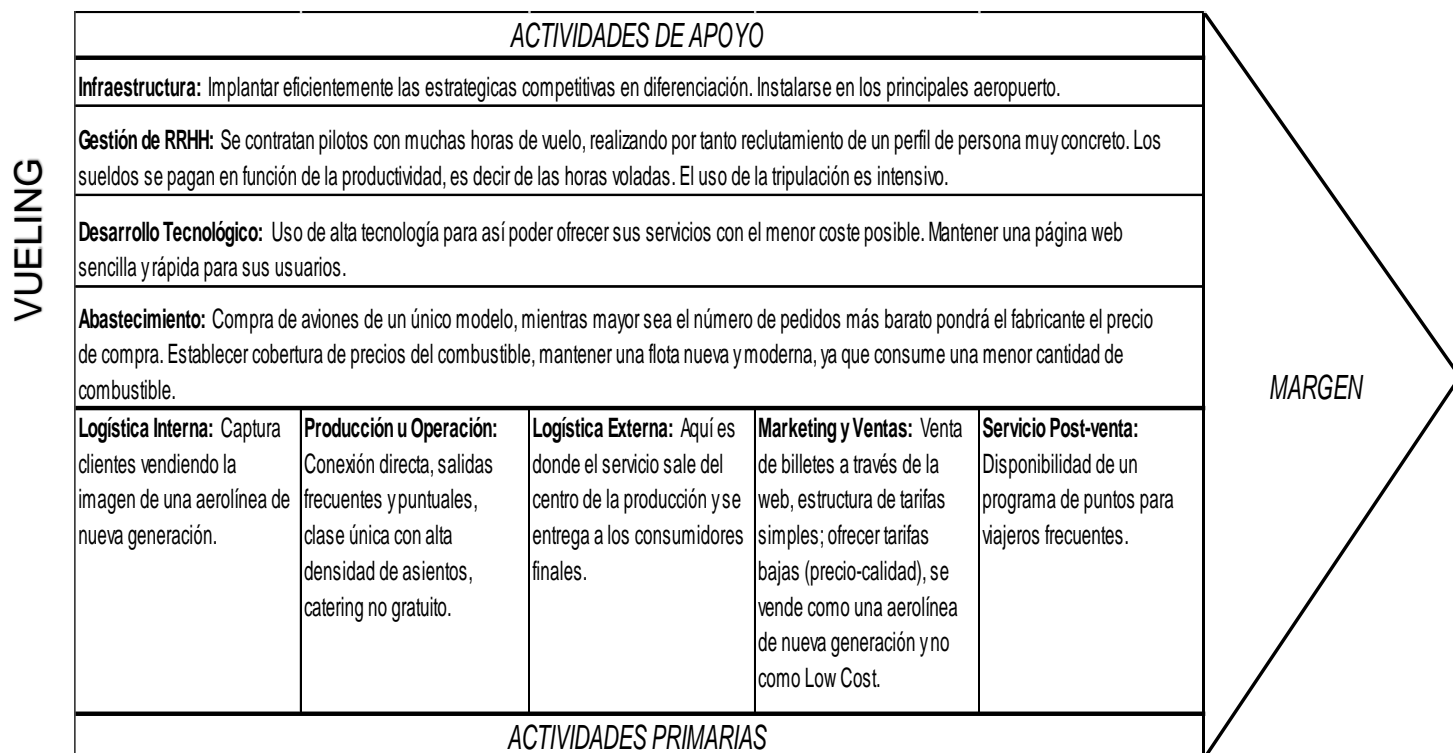
3.2. EL MODELO DE NEGOCIO DE VUELING

3.2.1. La Cadena de Valor

Una compañía no debe contemplarse como una sola unidad, debemos observar el conjunto de las diferentes áreas de actividad que la componen, para así poder analizar y desarrollar su estrategia empresarial.

La figura 3.1. , refleja la cadena de valor de Vueling. Las actividades principales se dividen en Logística de interna, Producción u Operaciones, Logística externa, Marketing y Ventas y por último el Servicio post-venta. Éstas a su vez están apoyadas por las llamadas actividades secundarias o de apoyo como son la Infraestructura de la empresa, la Gestión de Recursos Humanos (RRHH), el Desarrollo tecnológico y la Abastecimiento. (Ignacio Castro Abancéns (2016); Gerry. Johnson, Kevan. Scholes, Richard. Whittington (2006))

Figura 3.1. Cadena de valor de Vueling.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos encontrados en la página oficial de Vueling y Ignacio Castro Abancéns (2016); Gerry. Johnson, Kevan. Scholes, Richard. Whittington (2006)

Se parte de la base de que las actividades secundarias que son, aquellas que como su propio nombre indica, apoyan el objetivo de generar a la empresa y a sus propietarios un valor añadido. (Ignacio Castro Abancéns (2016); Gerry. Johnson, Kevan. Scholes, Richard. Whittington (2006))

3.2.1.1. Explicación de las actividades principales

Como hemos comentado anteriormente, a continuación procederemos a explicar con mayor detenimiento las principales actividades de la Cadena de valor haciendo referencia al Caso Vueling.

En primer lugar, en cuanto a la actividad de Producción, la estrategia de Vueling es colocarse como la línea aérea de preferencia de bajo coste española y establecerse como la línea aérea de tarifa baja principal en Europa Sudoeste ofreciendo una línea de productos competitiva y diferenciada con el servicio de cliente de alta calidad. Enumeraremos los principales pilares de su estrategia a continuación:

- Un único tipo de avión y motores: Vueling comenzó operando con una flota homogénea el Airbus A320s cuya capacidad era de 180 asientos en cada avión. A día de hoy, sigue operando con ellos. Vueling es capaz de ahorrar en gastos por exigencias de inventario de piezas de repuesto reducidas, programación de personal eficiente y flexible y gastos de formación bajos. (<https://www.airfleets.es/flottecie/Vueling%20Airlines.htm>)
- Uso eficiente del avión: Vueling utilizó sus aviones 10,1 horas por día durante los primeros nueve meses de 2006, es decir hasta el 30 de septiembre de ese mismo año. Con un alto rendimiento por avión. De esta forma Vueling fue capaz de repercutir sus

gastos generales, sobre un mayor número de vuelos y kilómetros de asientos disponibles. ((Deutsche Bank (2007)

- Flota de avión joven: En septiembre de 2006, la edad media de la flota de Vueling era de 1,4 años y el avión más viejo de la flota tenía unos 4,3 años, que por su parte, redujo gastos de mantenimiento, así como limitó el tiempo de indisponibilidad del avión, fuera del mantenimiento operacional requerido. ((Deutsche Bank (2007) En 2016, la edad media de la flota de Vueling ha aumentado a 6,9 años, como se puede observar en la tabla 3.2., junto al número de pasajeros de las principales compañías de bajo coste. Observamos también que el total de número de pasajeros está relacionado con el número de aviones que posee cada compañía. (El Mundo, (08/10/2017); Civil aviación y database y aerolíneas).
- Coste de distribución bajo: Vueling no usa billetes de papel y el 95 % de las ventas de billetes son realizadas mediante Internet. De esta forma, se reducen gastos en papel, franqueo, gastos de distribución, tiempo empleado por el personal y oficina administrativa donde se tratan los gastos. (www.vueling.com)
- Alta productividad por empleado: Vueling se esfuerza por mantener a sus empleados muy motivados y así obtener una alta productividad de su trabajo. La tasa de rendimiento de los pilotos de Vueling está entre las más altas dentro de la industria. Hay que destacar que sus pilotos vuelan un promedio de 861 horas por año cuando el rendimiento de pilotos de otras aerolíneas de bajo coste registrado es de 850 horas. Según la European Cockpit Association los pilotos de líneas aéreas tradicionales suelen volar unas 580 horas por año. (Deutsche Bank (2007))








Los ingresos complementarios de Vueling han aumentado rápidamente convirtiéndose en gran parte de los ingresos totales durante los últimos años. La compañía cobra 30€ por cada cambio del nombre de cliente, el vuelo o el tiempo del vuelo, permitiendo estos cambios hasta dos horas antes de la salida de vuelo. Además, también cobra 9,95€ honorarios de reserva por segmento (booking fee per segment), si la reserva se ha realizado vía el centro de llamadas o centro de atención al cliente se cobrará una comisión adicional de 7-10€ y se cobrará 6€ por cada kilo que supere el máximo de equipaje de 20 kilos permitido. (www.vueling.com)

Adicionalmente, la comida y bebidas servidas a bordo no son gratuitas, y reciben honorarios de hoteles, alquiler de coches y seguro, que son comprados a través de su página oficial. (www.vueling.com) Las futuras áreas de ingresos complementarios para su negocio principal que habían pensado y que hoy día se encuentran activas son la consideración de incluir merchandise, tarjetas de crédito, la venta de millas de viajero frecuentes en otros programas, y mensajes de texto. (www.vueling.com)

En segundo lugar, en cuanto a la actividad del Marketing/Ventas, dicha actividad de marketing juega un papel extremadamente importante en la cadena de valor de Vueling. Sus ventas dependerán de lo eficaz que sea su marketing a la hora de ofrecer el producto a un determinado precio. Por la abundante relevancia de esta actividad, se va a pasar a analizar la actividad de marketing y ventas con la herramienta del Marketing Mix. De esta forma se podrá ver de forma detallada como desarrolla Vueling sus actividades.

El elemento más importante del Marketing Mix en cualquier aerolínea de bajo coste es la fijación de precios que se establece acorde con los objetivos y estrategias de las compañías. Existe una relación directa entre política de producto y política de precios y por encima de todo ambos instrumentos deben estar coordinados con la mayor precisión posible respecto al ratio Price-performance. Las políticas de comunicación y de distribución que siguen las principales pautas que están determinadas por el modelo de negocio Low Cost se formulan según las condiciones de la política de precios. La figura 3.1. , que se presenta a continuación, muestra cómo la política de precios es la principal fuente para la obtención de ingresos, ya que las otras 3P's sólo generan costes. Por ello las Low Costs se deben esforzar en lograr obtener beneficios con los otros instrumentos del Marketing Mix. (Roberto Espinosa, 6 mayo, 2014)

Tabla 3.2. Las principales compañías “low cost” en cifras

	Edad media/flota (años)	Pasajeros 2016 (millones)
Ryanair 404 Boeing 	6,7	117
Easyjet 279 Airbus 	7,1	74,4
Norwegian 52 Boeing 	4,8	29,3
Vueling 107 Airbus 	6,9	27,8
Eurowings 62 Airbus 1 Boeing 	7,7	18,4
Transavia 44 Boeing 	8,9	13,3
Iberia Express 21 Airbus 	13,7	4,6

Fuente: Elaboración propia en base a datos recogidos de El Mundo, (08/10/2017) y Civil aviación y database y aerolíneas

Está demostrado que una de las oportunidades de generar ingresos y ahorrar costes innecesarios es el servicio de catering a bordo. Por ello, la mayoría de las Low Cost han optado por prescindir de dicho servicio extra. Es un hecho demostrado que cada Low Cost aplica el modelo de negocio de aerolínea de bajo coste con un enfoque diferente y por lo tanto existen innumerables variantes de aplicar el Marketing Mix. (Roberto Espinosa, 6 mayo, 2014)

Cuadro 3.1. Componentes del Marketing Mix

Componentes del Marketing Mix	
<p><u><i>Política de Precios</i></u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia y táctica 2. Alto rendimiento 3. Discriminación de precios 4. Política de condiciones 5. Yield Management 	<p><u><i>Política de Producto</i></u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio básico y adicional 2. Discriminación de Producto 3. Política de marca 4. Programa de bonus 5. Bajo coste
<p><u><i>Política de Distribución</i></u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución directa vs indirecta 2. Distribución propia o a través de terceros 3. Comisiones para agencias vs impuestos de clientes 	<p><u><i>Política de Comunicación</i></u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución directa vs indirecta 2. Distribución propia o a través de terceros 3. Comisiones para agencias vs impuestos de clientes

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Groß y Schröder (2005)

En cuanto al primer elemento a desarrollar, el Precio, Vueling ha conseguido establecer con su política de precios una ventaja competitiva frente a las otras aerolíneas de bajo coste que compiten de forma directa en las mismas rutas. Esto lo ha conseguido fijando sus precios a la mitad de los precios del valor promedio del sector. La compañía quiere destacar cómo una aerolínea que une las principales ciudades europeas y del mediterráneo occidental con una relación alta en calidad y precio.

En segundo lugar, en cuanto al elemento Producto, la compañía se describe asimismo como una aerolínea de nueva generación antes que como una de bajo coste, el pagar menos para Vueling no significa bajar de estándar en el servicio o en la comodidad. Por lo tanto, Vueling aplica la fuente competitiva basada en la diferenciación.

Desarrollaremos algunos de los elementos principales que Vueling aplica para decir que se basa en la diferenciación: (www.vueling.com)

- Aeropuertos principales y garantía de puntualidad. Vueling vuela desde los aeropuertos principales de cada ciudad cubriendo únicamente rutas directas de longitud corta a media. La simplicidad del modelo operativo permite una optimización de dichas rutas. La puntualidad con Vueling es muy elevada, durante un mes típico, el 85% de los vuelos llegan a tiempo, este porcentaje supera considerablemente la media del sector.
- Pre asignación de asientos. Vueling ofrece como única aerolínea española, la posibilidad y el servicio de elegir asiento en el momento de la compra del billete sin coste adicional. Sólo en el caso de que quieras reservar los determinados asientos XL, que son más amplios y entre fila y fila hay más espacio, se debe pagar un suplemento mínimo. Todos los aviones de Vueling son de un mismo modelo, Airbus A320. Con esto, la compañía demuestra que es una aerolínea diferente y que utiliza la última tecnología.
- Servicio y entretenimiento a bordo. Vueling no dispone de atenciones especiales como catering gratuito a bordo pero si ofrece alimentos y bebidas a precios razonables, aunque estos están considerados por los viajeros como excesivamente caros, por lo que es usual que los clientes opten por prescindir de tener que comprar cualquier tipo de producto a bordo. (Experiencia propia) De esta forma Vueling se ahorra el coste de contratar un catering y es, paralelamente, una forma de obtener ingresos.
- Trato familiar. Vueling pretende caracterizarse por su trato personal "tú a tú" intentando que se identifique la marca como algo familiar. Esto contrasta con la frialdad y formalidad que se percibe de las compañías tradicionales, dirigiéndose a sus clientes

bajo el tratamiento de “usted”. Este factor clave, de trato familiar para Vueling, lo puede percibir el cliente tanto navegando por la Web www.vueling.com que está redactada con la forma de tú y/ o al aproximarse al mostrador en el aeropuerto.

- Servicios complementarios. En el momento de comprar el billete, Vueling te ofrece la oportunidad de alquilar coches y reservar hoteles en la ciudad de destino a la que viaja Vueling. Es una forma de ampliar y al mismo tiempo diversificar su línea de negocio, para convertirse posteriormente en fuente de ingresos. Vueling pretende que este servicio adicional se califique como una ventaja competitiva de diferenciación, sin embargo hoy en día toda aerolínea Low Cost ofrece en su página web estos servicios complementarios para facilitar el viaje al cliente. En noviembre de 2007 se introdujo un ingreso accesorio, que fue un cargo por maleta facturada.
- Viajeros frecuentes. El servicio de fidelización que ofrece Vueling se llama “Punto” y con él pretenden que el viajero vuele más con la compañía. Este servicio se ha simplificado al máximo posible para facilitar la gestión de los puntos a sus usuarios. Se prescinde de cualquier tipo de tarjeta para ahorrar costes y se le facilita al viajero únicamente una clave a través de su correo electrónico. Los puntos aéreos Punto aseguran al cliente un asiento en todos los vuelos con plazas disponibles y además a partir de cierta cantidad de puntos son reembolsables en viajes. (www.vueling.com)

En tercer lugar, en cuanto al elemento de la Comunicación, Vueling en 2007, invirtió alrededor de 25 millones de Euros en publicidad. Esta compañía ha sido capaz de crear una imagen de marca en tiempo récord. (Memoria de Vueling 2007) Su campaña de marketing va dirigida a un público joven o de mediana edad, es decir entre 18- 50 años, dinámico y que habitualmente compra por Internet. (Ana Noguera Feliu de Cabrera (2005)) Una muestra de esto fue la inauguración de la ruta Madrid-Ibiza en la que el conocido Dj de música electro, David Guetta, estuvo tocando en vivo y en directo en el avión. Vueling se vende a sí mismo como la Low Cost más innovadora y dinámica del sur de Europa y no como Low Cost en sí sino como compañía aérea de nueva creación. Sin embargo es solo un producto que se pretende vender, ya que Vueling sigue el modelo de una clásica aerolínea de bajo coste. Me gustaría hacer hincapié en el creador de la marca Vueling que es un antiguo alumno de E4, Jesús Encinar. Vueling hace campañas intensivas para el lanzamiento de sus nuevas bases como es el caso de las nuevas bases en París y Sevilla. De esta forma se da a conocer, fomenta su marca y comunica su deseado posicionamiento con respecto a sus competidores.

En cuarto y último lugar, en cuanto a la Distribución, Vueling comercializa su producto vía Internet (www.vueling.com) y a través de la central de reservas telefónica Vueling. Todos los procesos operativos están dotados de los últimos avances tecnológicos aplicados al sector aéreo. Vueling fomenta la compra de pasajes online, añadiendo un suplemento de 7€ a compras telefónicas.

A la hora de comprar el billete vía Internet Vueling no permite hacer reservas, asegurándose de esta forma llenar el avión con el mayor número de pasajeros posible. La forma de pago es inmediata asegurándose así una mejor planificación financiera. (www.vueling.com)

En enero de 2006, Vueling y Amadeus firmaron un acuerdo por el que la línea aérea distribuiría su oferta a través del sistema de reservas. La alianza se enmarcó dentro del plan de expansión de Vueling, que confía en Amadeus como canal de distribución complementario para llegar hasta las agencias de viajes y elevar su penetración comercial tanto en España como en el resto de mercados europeos donde opera, como son Bélgica, Francia, Holanda, Italia y Portugal. (http://www.hosteltur.com/noticias/32425_amadeus-vueling-firman-acuerdo-distribucion.html (2/05/2008))

De forma directa y a través de intermediarios Vueling amplía sus canales de distribución.

3.2.1.2. Explicación de las actividades de apoyo

Siguiendo con el Caso Vueling, una vez dado pie a las actividades principales, procederemos a explicar las actividades de apoyo de la Cadena de valor de Porter.

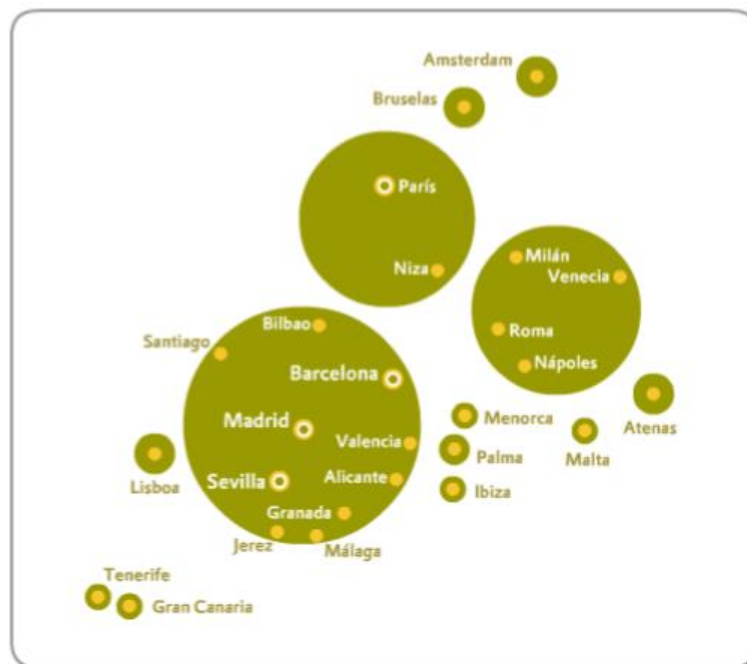
Una de las cuatro actividades de apoyo de la Cadena es la de Infraestructura, Vueling actualmente viaja a más de 100 ciudades diferentes y a 36 países concretamente, donde 8 de ellos se encuentran fuera de Europa (Argelia, Gambia, Israel, Líbano, Marruecos, Senegal y Túnez). De su modelo de negocio hay que destacar que opera, únicamente, en aeropuertos principales y cubre sólo rutas directas. De esta forma ahorra a sus clientes desplazamientos largos hasta sus lugares de destino. (www.vueling.com)

Entre las políticas de Vueling se encuentra la de no exceder el número de reservas en sus vuelos. Además al contrario que otras aerolíneas Low Cost, Vueling permite la selección de asiento online en el momento de la compra del billete. La comercialización del producto se realiza vía Internet (www.vueling.com) y a través de la central de reservas telefónica Vueling. (www.vueling.com) De esta forma la compañía cree que dichas medidas le dan una ventaja competitiva y confían en poder atraer viajeros comerciales.

Hay que resaltar que el principal objetivo de Vueling era aumentar su número de vuelos antes que aumentar su red de rutas, en cuanto a rutas se refiere, como pudimos observar en la tabla 3.1. (ver página 24). , en 2007 destacaba por 208 llegando a un total de 301 rutas en 2014. (www.vueling.com) La dirección de Vueling dio preferencia a obtener una cuota de mercado que alcance un mínimo del 30% en cada una de sus rutas que ya funcionan y una vez que la compañía decidió abrir nuevas rutas, se centró en aquellas con volumen más alto y competidores caros. (www.vueling.com)

Actualmente con datos referidos a 2014 como año más reciente al que se han encontrado datos, Vueling cuenta con 21 bases operativas, como se observa en la tabla 3.1. Como se puede observar en la figura 3.2. , las bases en España se encuentran tanto en Barcelona, Madrid como Sevilla, aunque desde 2015, exactamente desde el día 25 de junio, la aerolínea Vueling inauguró su nueva base de operaciones permanente en el aeropuerto de Santiago de Compostela. Una base operativa que cuenta con un Airbus A320 pernoctando a diario en las instalaciones aeroportuarias de Lavacolla y con el que la aerolínea abrió nueve nuevas rutas a mayores de las que ya ofrecía regularmente elevando así, el total de destinos directos a dieciséis. (Aeronoticiario SCQ (25/06/2015))

Figura 3.2. Ciudades Vueling



Fuente: www.vueling.com

Bajo infraestructura también se encuentran todas las actividades financieras de la compañía.

A pesar de haber conseguido una ventaja competitiva al ofrecer billetes con tarifas más atractivas que sus competidores, Vueling incurrió en el año 2007 en grandes pérdidas como podemos observar en la tabla 3.3. , que nos presenta la cuenta de pérdidas y ganancias de la compañía a lo largo de una serie de años. Esto se debió principalmente a la descoordinación con las actividades principales como por ejemplo las actividades de marketing y las de ventas o producción. (El País (2/03/2008))

La expansión de la compañía se convirtió en uno de los principales problemas, ya que, la nueva base en el aeropuerto de París, Charles de Gaulle ha costado sólo en publicidad, cuatro millones de euros. (El País (2/03/2008))

Otra medida que tomó la empresa fue la de eliminar siete rutas desde Madrid que no resultaban rentables y tres desde París. La compañía también frenó la incorporación de ocho aviones durante el 2008. (El País (2/03/2008))

Como se puede observar en la cuenta de pérdidas y ganancias de Vueling de 2007 en la tabla 3.3. , los costes se han disparado del año 2006 al 2007 y el gasto de fuel y otras materias primas se duplicó de 56 a 107 millones de euros, al igual que los gastos de publicidad que pasaron de 12 a 25 millones de euros o los de personal que aumentaron de 23 a 44 millones de euros. Estas cifras no hacen más que demostrar la mala gestión que realizó Vueling sobre sus actividades internas, ya que incurrió en grandes pérdidas en gran parte por la falta de coordinación de sus actividades. (www.vueling.com) Se observa también en dicha tabla como la compañía ha ido recuperándose de aquel desequilibrio financiero y a día de hoy con los datos más actuales encontrados, Vueling mantiene un resultado positivo.

Tabla 3.3. Comparativa de la Cuenta de Resultados de Vueling de 2005 hasta 2016

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (en miles de euros)												
Cuentas No Consolidadas	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Ingresos de explotación	2.045.348	1.945.779	1.708.908	1.403.477	1.101.851	863.065	795.927	603.004	448.152	362.673	235.035	113.294
Result. ordinarios antes Impuestos	62.815	130.397	143.508	132.607	40.127	14.862	65.707	40.153	-38.598	-70.077	-10.235	-16.713
Resultado del Ejercicio	48.902	95.302	98.338	93.393	28.332	10.383	45.995	27.777	8.539	-81.395	-7.512	-10.862
Total Activo	1.562.000	1.539.329	1.351.779	942.712	683.242	600.412	511.246	423.635	147.184	142.088	182.724	46.514
Fondos propios	318.864	200.468	322.933	311.870	237.244	241.507	199.376	147.360	46.154	43.895	125.290	12.893

Fuente: Portal SABI.

Otra actividad de apoyo, una de las más importantes dentro de una empresa son los Recursos Humanos;

Javier Sánchez-Prieto, Presidente y Consejero Delegado, a día de hoy, sustituido por Alex Cruz en 2016. En Ese mismo año, cuando fue nombrado Presidente, su puesto era director financiero de Iberia y en su nuevo cargo reportará al consejero delegado de IAG, Willie Walsh, y a su vez será miembro del comité de dirección del grupo. Es miembro del consejo de administración de Vueling y en 2013 se incorporó a Iberia después de haber desempeñado el cargo de director financiero en Iberia Express desde que la compañía se creó en 2012. Previamente, trabajó varios años en el Grupo Uralita desempeñando diversos cargos en Air Nostrum. Es licenciado en Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid e Ingeniero Técnico Aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid, con formación de postgrado en ESADE. (El Confidencial (26/02/2016))

En cuanto a las Adquisiciones, otra de las cuatro actividades de apoyo en la Cadena de valor de Porter, se dice que Vueling cuenta con una flota joven y por tanto, la compañía debería ser capaz de mantener los costes de mantenimiento, de reparación y de revisión bajos. Los gastos de arrendamiento de avión son un coste fijo durante el periodo determinado del arriendo. Vueling intenta cubrir su compañía con combustible hasta 24 meses, cubriendo del 50 al 80 % de sus necesidades estimadas. (www.vueling.com)

El importe de la tarifa aeroportuaria se cobra en base a un importe anual, sin ningún tipo de negociación posible; los gastos están basados en el peso del avión y la distancia operada. El aumento de capital para inversiones en los aeropuertos de Barcelona y Madrid no aumentará las tasas aeroportuarias masivamente. (www.vueling.com)

3.2.2. Aplicación del modelo de recursos y capacidades

Según Porter, las ventajas competitivas se logran realizando cada actividad dentro de la cadena de valor de cada compañía con menos costes o favoreciendo una diferenciación y, en consecuencia, un beneficio adicional para el cliente. (Porter, 2002). Ventaja competitiva, Compañía Editorial Continental, México D.F.)

Con el fin de minimizar los costes al máximo, toda Low Cost se ve obligada a reducir la complejidad de sus servicios. Vueling cumple con la mayoría de las características de una línea de bajo coste, siendo únicamente contados aquellos servicios que ofrece para diferenciarse y lograr una fuente de ventaja competitiva, por lo que nos obliga a poner en duda lo que hay detrás del concepto de “aerolínea de nueva generación”. (www.vueling.com)

Como fuente de ventaja competitiva Vueling, quiere resaltar que llega únicamente a aeropuertos principales. Sin embargo, después de haber estudiado el sector a fondo, hemos concluido que se trata más bien de una fuente de paridad competitiva, ya que EasyJet también

llega a aeropuertos principales. La utilización de una flota homogénea y una estructura operativa point-to-point ayuda a Vueling a reducir costes de mantenimiento y formación de personal. Vueling quiere demostrar que su modelo de negocio es de nueva generación y que el uso de billetes baratos es compatible con viajar con seguridad y estilo. También permite la reserva de asiento previa para comodidad del viajero. (www.vueling.com)

Vueling intenta combinar servicios adicionales al básico de precios bajos a través de innovación tecnológica. La fuente de ventaja competitiva de Vueling está basada sin duda en algunas en la diferenciación de sus competidores. A través del Modelo de Recursos y Capacidades analizaremos si dicha estrategia cuyo fin es mantener una relación óptima de calidad-precio es sostenible a largo plazo. (www.vueling.com)

En mi opinión Vueling es, sin duda, en cuanto a la relevancia, la compañía aérea que destina un mayor número de recursos y esfuerzos para diferenciarse del resto de líneas de bajo coste del mercado. Desde su creación ha intentado cumplir su misión de aplicar el término de compañía de nueva creación y ser líder en ofrecer a sus clientes calidad y precio. Sin embargo lo que el cliente realmente quiere es viajar al menor precio posible y realmente no le es relevante si viaja en una aerolínea puramente Low Cost o en una aerolínea de nueva generación.

Vueling quería ser la Low Cost del sur de Europa y, en el momento de la creación, no había nadie más pero a día de hoy, el mercado se ha intensificado. En estos años de existencia, Vueling ha conseguido un gran conocimiento de marca y ha fidelizado a sus clientes. Ambas virtudes son importantes para este negocio. Pero clave es el tamaño, esta compañía ha conseguido mejores condiciones de compra, de este modo ha podido aumentar su flota. El reducir costes es imprescindible tanto para las aerolíneas de bajo coste como para las tradicionales. Por lo tanto se puede contemplar la relación calidad-precio de Vueling como fuente de paridad o de ventaja competitiva siempre y cuando permita a Vueling enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno. (www.vueling.com)

En cuanto al recurso de la escasez, las rutas a las que vuela Vueling están cubiertas también por alguna otra línea de bajo coste. Vueling intenta trabajar en la ampliación de su red de rutas y en buscar destinos atractivos para sus clientes, pero ahí también se encuentra con la presencia de las aerolíneas tradicionales que ofrecen cada vez más servicios adicionales y tarifas atractivas para lograr una ventaja competitiva frente a las Low Costs.

Por lo tanto, esta estrategia de diferenciación de Vueling no puede considerarse escasa y, por ello, tampoco una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Por lo que se puede prescindir de seguir aplicando este modelo, al no ser una fuente de ventaja relevante ni escasa.

3.3. DISCUSIÓN DEL CASO VUELING

Tras haber analizado el estudio del caso Vueling, hemos nombrado todos los factores básicos del modelo de negocio de una Low Cost. Con todo lo analizado, podemos concluir de forma principal y muy general, que lo que todas las líneas aéreas de bajo coste persiguen es una minimización de los costes en todas y cada una de sus actividades. La reducción de dichos costes se consigue principalmente a través de la externalización de actividades no estratégicas como pueden ser el servicio de mantenimiento de su flota, el catering ofrecido a bordo o la administración de la distribución y promoción. La clave del éxito está en diferenciarse de sus competidores y esto lo ofrecen con servicios de alta calidad al mejor precio.

Teniendo en cuenta todos los riesgos que conlleva el sector aéreo vamos a evaluar, después de haber analizado el modelo de negocio de Vueling, las oportunidades y debilidades con las que se encuentra esta compañía en este momento. Para ello, es necesario situarse como posible inversor de la compañía ya que, a continuación, enumeraremos tanto aspectos positivos como negativos de la situación actual de Vueling.

Desde el punto de visto de los Aspectos Positivos, podemos decir que, Vueling es una aerolínea de bajo coste, que ha generado beneficios y posee un gran potencial de crecimiento en los mercados en los que ha elegido estar presente.

A pesar de que Vueling se describe así misma como una aerolínea de nueva generación, pienso que es en realidad copia el modelo de negocio de EasyJet, aunque respecto al tamaño es una compañía mucho más pequeña. Tienen un modelo de negocio y una estructura de costes muy similar.

Uno de los principales competidores en las rutas elegidas por Vueling es Iberia. Sin embargo Vueling cuenta con la ventaja de tener una estructura de gastos menores y costes inferiores a los de dicha compañía.

En el norte de Europa las aerolíneas tradicionales, han sido incapaces de detener las oleadas de Low Cost con las que se han topado, las cuales han conseguido una excelente acogida por parte de los viajeros. Por este motivo, estas aerolíneas de bajo coste decidieron probaron suerte en el sur de Europa y triunfaron. Esta fue, desde un principio, una de las principales metas del modelo de negocio de Vueling.

Uno de los planes estratégicos de Vueling fue adquirir un mayor número de aviones, y así lo hizo, teniendo en cuenta los datos extraídos para este trabajo en 2016, Vueling cuenta con 107 aviones, la compra hizo que se redujera su media de gastos por avión. *El Mundo*, (08/10/2017)

Actualmente, tras observar todos los datos recogidos, podemos decir que Vueling se encuentra entre las primeras cinco compañías Low Costs dentro del mercado de las Low Cost europeas. Ha conseguido un enorme potencial respecto a aumentar su cuota de mercado.

Desde el punto de vista global creo que no cabe duda que las Low Cost mantendrán su ventaja en costes frente a las aerolíneas tradicionales durante muchos años más.

Desde el punto de visto de los Aspectos negativos, tanto un accidente como un simple incidente pueden dañar la imagen de la marca de esta aerolínea.

Ryanair y/o EasyJet podrían haber entorpecido el crecimiento de Vueling con una guerra de precios en las tarifas, ya que cuantas más compañías operen en una misma ruta más bajan los precios. Ambas compañías fueron y siguen siendo rivales de Vueling.

El precio del combustible, impuestos y gastos ambientales obligaron a Vueling a tener que subir sus tarifas y eso conllevó a una disminución de la demanda.

La entrada en servicio del AVE entre Madrid y Barcelona provocó que Iberia y Spanair quisieran abastecer otros mercados domésticos en los que Vueling ya estaba presente y así, poder convertirse en competencia directa.

Una escasez de pilotos cualificados llegó a estrechar el crecimiento planeado por parte de Vueling.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIÓN

Gracias a la implantación del modelo de low cost en el sector aéreo, los destinos europeos más turísticos, se hallan más cerca y asequibles para todo tipo de personas tanto si son de clase baja como media. Así mismo, dicha cercanía favorece la integración europea, el crecimiento económico y el empleo.

La aparición de las aerolíneas de bajo coste tras la desregulación del mercado de transporte aéreo de pasajeros y su nuevo enfoque estratégico han conllevado cambios en el sector aeronáutico.

En un primer momento, el mercado nacional estaba dominado por las compañías tradicionales, con una antigua compañía de bandera como era Iberia. Con el paso de los años y en un mercado en crisis, las compañías de bajo coste han sabido crecer y afianzarse en las posiciones que han ido ganando. Esta situación se ha visto favorecida por la existencia de dos compañías, como Vueling y Ryanair, que actualmente son las dominadoras del mercado.

La empresa que lanzó originalmente el concepto de aerolínea de bajo coste fue Southwest Airlines, extendiéndose el modelo con posterioridad por Europa y el resto del mundo. Este tipo de compañías han ido aumentando su cuota de mercado de forma sostenida a lo largo del tiempo. En la actualidad copan un 52,4% del mercado en Europa como se ha podido observar en el gráfico 2.2.

Las aerolíneas de bajo coste comparten, una serie de características relacionadas, en su mayor parte, con su estrategia de enfoque en liderazgo en costes como son la eliminación del tipo de clases, la disminución o cobro de servicios a bordo, los vuelos de corto radio sin conexiones, el uso intensivo de los aviones, los vuelos a aeropuertos secundarios, el uso de un único modelo de avión, la configuración altamente eficiente de las aeronaves y los costes reducidos en los servicios centrales.

En este trabajo se ofrece un análisis del modelo de negocio de Vueling para averiguar primeramente si realmente se trata de una aerolínea de nueva generación y para posteriormente plantear la pregunta de si es o no es un fracaso del modelo de negocio Low Cost.

Como definía Carlos Muñoz en su día, Consejero Delegado de la compañía, a Vueling como una aerolínea de nueva generación, (Revista emprendedores (2007)) que ofrecía billetes con unos precios comparables o mejores a los de las compañías de bajo coste más conocidas como Easyjet o Ryanair, hemos demostrado que tiene las características principales y la estructura de coste de una aerolínea de bajo coste. Los fundadores de la compañía optaron por este nuevo término para diferenciarse de las compañías aéreas de bajo coste convencionales. El propósito inicial era que Vueling se pareciese más a una aerolínea tradicional con aviones nuevos, con destinos a aeropuertos principales, con alta puntualidad, con gran frecuencias de vuelo, con servicio de asignación de asientos, con programas de fidelización, con posibilidad de cambios de fecha o de asiento y pasajero en sus pasajes. Todos estos servicios comparables con los de una aerolínea tradicional, pretendía ofrecerlos a la mitad de precio que éstas. Como explicaba Lázaro Ros, Director miembro del Consejo de administración y cofundador de Vueling en 2005, (Ana Noguera y inestur (2005)), pretendían que los clientes de Vueling pensasen que había viajado igual o mejor que en Iberia pero que han pagado la mitad.

Se puede decir que en 2004, año en el que Vueling empezó a operar estos propósitos aún se cumplían y Vueling realmente era una aerolínea nueva y moderna con precios de compañía bajo coste pero con servicio y calidad tradicionales.

Pero en el entorno actual en general de todas las líneas aéreas, existen dos aspectos que condicionan de forma relevante dicha actividad. En primer lugar, los cambios estructurales

producidos por el marco competitivo, ya que en este sector existe una competencia feroz y una guerra por las tarifas bajas. Esto tiene consecuencias inmediatas en términos de sobreoferta y presión a la bajada de precios.

Vueling se vio obligada a ir adaptándose al modelo de negocio de una low cost tradicional, renunciando así a su estrategia inicial.

Por lo tanto podemos decir que Carlos Muñoz y Lázaro Ros, fundadores de Vueling, fracasaron en el intento de crear una variante alternativa a los ya existentes modelos de negocio de la industria aeronáutica. No supieron gestionar su proyecto empresarial y encontraron barreras que les dificultó el poder ofrecer servicios al precio de una línea de bajo coste como querían en un principio.

De ahí surge el siguiente planteamiento. Después de haber concluido que Vueling no es ni ha sido capaz de mantener a largo plazo su modelo de negocio como aerolínea de “nueva generación” nos preguntamos si Vueling es o no es un fracaso del modelo de negocio de una aerolínea de bajo coste. Para ello se van a resumir tres de los principales retos, que se han mencionado durante este estudio del caso y a los cuales se ha tenido que enfrentar Vueling.

El primer reto es la reducción de costes al mínimo posible y la mejora continua de la productividad de sus servicios. Vueling debe enfrentarse a su problema de tamaño, ya que cuántos más aviones se tengan mejores condiciones de compra se obtienen del fabricante. La financiación de sus aviones le está saliendo mucho más caro que a sus competidores. Y a más aviones, más pasajeros y más ingresos siempre y cuando se tenga una tasa de ocupación lo más alta posible. En 2007 la tasa de ocupación de Vueling fue del 84,4% 5,4 puntos por encima con respecto al año anterior. (Cinco días, El País (05/10/2007)) En el año 2009 sube 6,6 puntos respecto del anterior colocándose con un 76,9% de tasa de ocupación. (El Economista, (09/10/2009)). En 2010 dicha tasa durante el año obtiene desniveles subiendo en puntos, pero disminuyendo con respecto al año anterior. (<https://www.reuters.com/article/vueling-traffic-idESLDE6B81RH20101209> (13/04/2010))

El segundo reto es la mejora continua de la calidad del servicio y de la diferenciación como fuente de ventaja competitiva. Dicha mejora de calidad de servicio, que es el eslabón principal de la estrategia de su modelo de negocio, ha de cubrir todas las actividades pero sobre todo aquellas que estén en contacto con los clientes. De ahí que desde que Vueling empezó a operar ha sido fiel a su misión de atención personal al cliente, bajo un trato personal de “tú a tú”.

Cada vez son más las CBC, que en consonancia con esto, ofrecen servicios de las compañías tradicionales, por ejemplo, en el mes de abril 2016, se publicó que Ryanair pensaba utilizar el aeropuerto de Barcelona (El Prat) como centro de pruebas, para ver que tal funcionaba el servicio “transfer”, esto quería decir, que los pasajeros que hicieran escala no tenían que volver a pasar por los controles y tampoco volver a facturar la maleta. (Cordero, 2016).

El sector de las líneas aéreas ha demostrado ser uno de los más exigentes y la diferenciación en este sector es imprescindible y esencial para captar la atención de los clientes. Vueling hasta ahora ha demostrado buena gestión tanto operativa como comercial, fundamentada en un conocimiento exhaustivo del cliente y sus necesidades, concepto conocido como Customer Relation Management (CRM).

El último reto sería la mejora de la eficiencia y coordinación entre los principales agentes involucrados en la cadena de valor que redunde en una mejora de los costes y la calidad para el cliente. En este aspecto hemos detectado una falta de coordinación entre las actividades de Producción y las de Marketing y Ventas. Es necesario mencionar que fracasó en sus expectativas en cuanto a actividades financieras como hemos podido observar al analizar la cadena de valor y como consecuencia de ello, aumentaron sus pérdidas masivamente en el año 2007 como hemos podido observar en la tabla 4.3.

Toda actividad que se aleje del modelo de negocio puramente Low Cost, como es el de Southwest, incurre a un aumento de los costes. Por un lado, Vueling si ha conseguido diferenciarse en algunos aspectos, pero en sus primeros años no fue capaz de cubrir sus costes con sus ingresos por ventas por tanto no se puede hablar de haber logrado una estrategia exitosa, con el paso de los años ha conseguido reforzar su estrategia logrando así el éxito como aerolínea en la que muchos pasajeros confían.

Otra de las desventajas que sufre y sufrirá Vueling al tratarse de una aerolínea pequeña es la de tener un mayor coste a la hora de adquirir sus aviones. Easyjet como aerolínea rival, investigando hemos descubierto que compra casi cada doce días un avión y el hacer un pedido de 160 aviones hace que los fabricantes se los vendan a dicha compañía a un precio inferior que a Vueling. (El País (27/01/2008)) Por ello en cuanto Easyjet o Ryanair lanzan una nueva ruta, a las pequeñas low Cost como Vueling o Clikair no les quedó otra cosa que retirarse durante unos años.

Las compañías tradicionales se han visto afectadas por la presencia de este nuevo modelo y han implantado estrategias para crecer en rentabilidad y competitividad liderando alianzas con otras sociedades y con procesos de establecimientos de fusión y creación de empresas, buscando así un equilibrio económico distinto al clásico eliminando toda actividad no rentable por sí misma para centrarse en productos menos vulnerables a los que establecen las compañías de bajo coste.

Se ha de decir que cada vez es mayor el acercamiento de estrategias entre compañías tradicionales y compañías de bajo coste en traslados de corto y medio radio (realizando la misma ruta) ya que las compañías tradicionales están optando por eliminar los servicios complementarios que antes ofrecían, creando similitudes entre precios de ambas compañías, por lo que se ha de tener en cuenta que a pesar de que las compañías aéreas de bajo coste tienen fama por sus tarifas bajas realizar la misma ruta con compañías tradicionales, en ocasiones, sale por el mismo precio e incluso podría llegar a ser más económico, gracias a los recargos que se dan por los extras en las "low cost".

El conjunto de líneas aéreas descritas como bajo coste es revisado cada año y mientras nuevas compañías aparecen y otras dejan de operar, al igual que otras que antes eran catalogadas como tradicionales modifican sus estrategias e implantan modelos de gestión y marketing parecidos a los de las "low cost".

De cara al futuro, podemos añadir que el rápido ritmo de crecimiento que ha experimentado este sector, no volverá a alcanzarse, salvo que se produzca una recuperación del mercado nacional repentina con una situación económica favorable, caiga una compañía tradicional con un elevado número de pasajeros o surja una nueva compañía de bajo coste que le gane rápidamente terreno a las compañías tradicionales. En cuanto a la opción de la recuperación del mercado nacional, podría permitir un crecimiento y a su vez una sostenibilidad del porcentaje de pasajeros que transportan las compañías de bajo coste. Por otro lado, la opción de una nueva compañía se podría dar de la mano de Volotea, que está ganando terreno poco a poco, pero es muy pronto aún para garantizarlo.

BIBLIOGRAFÍA

I. Libros y publicaciones

- Ana Noguera Feliu de Cabrera (2005), *“Las compañías aéreas de bajo coste”*, Colección Estudios Turísticos.
- Chandler, A.D. (1962), *“Strategy and Structure”* (Estrategia y estructura), MIT Press.
- Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin. Pohl, A. (2004): *Chancen und Risiken von NoFrills Airlines und deren Auswirkungen auf den Flughafen Bonn*. Hausarbeit. Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg.
- Gary Hamel y C.K.Prahalad (1992), Harvard Business Review, mayo-junio.
- Gerry. Johnson, Kevan. Scholes, Richard. Whittington (2006) *Dirección Estratégica*. Published by Pearson, 7º edición.
- Graham Francis, Ian Humphreys, Stephen Ison, Michelle Aicken (2005), *“Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study”*, Journal of Transport Geography Volume 14.
- Gross, S. y Schröder, A. (2004): *Low Cost Airlines in Europa*.
- Groß/Schröder (2005), *“Cost oriented Marketing Mix”*.
- Ignacio Castro Abancéns (2016) *De la start-up a la empresa*. Published by Pirámide.
- José Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero (2002), *“Estrategias de marketing teoría y casos”*, Edit.Pirámide.
- Kestutis Kravcovas (2007), *“Europäische Low Cost Airlines; eine strategische Gruppe”*; VDM Verlag.
- Lois Jones (2005), *“EasyJet, the story of Britain s Biggest Low- Cost Airline”*; Aurum Press Ltd London.
- Michael E. Porter (1985), *“Competitive Advantage”*; Free Press, New York.
- Michael E. Porter (1987), *“From competitive Advantage to Corporate strategy”*; Harvard Business Review, mayo- junio.
- Porter, M. (2002).Ventaja competitiva, Compañía Editorial Continental, México D.F.
- S. Calder (2002), *“No frills: The truth behind the Low-cost Revolution in the Skies”*; Virgin Books, London.
- Sedgwick & Jackson, (1965) *“My Years with General Motors”* (Mis años con la General Motors).
- R. Doganis (2001), *“The Airline Business in the 21 st Century”*, Routledge, London.
- R. Doganis. (2002), *“El negocio de las líneas aéreas en el siglo XXI”*; Madrid INECO.
- R. Doganis. (2006), *“The Airline Business”*; (segunda edición) Abingdom Routledge.
- Robert M. Grant (1995), *“Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones”*.

II. Recursos Electrónicos

- Candela, J., (2003) *“Airport dynamics. Towards Airport Systems”*, ARC papers, Bruselas.

Candela, J., (2004) *“Low-cost. A regional affair”*, ARC papers, Bruselas.

Candela garriga, (2008) *“El bajo coste y la aviación comercial”* en ingeniería y territorio.

Jordi Candela i Garriga, Ingeniero de Caminos. *“El bajo coste y la nueva aviación comercial”*, Director Corporativo de Aeroports de Catalunya.

III. Artículos

“Clickair on track to carry 4.5 million passengers by year end.” Airline Industry Information. 25 September 2007. Retrieved on 30 March 2009.

“Vueling joins Iberia Plus programme. Vueling Airlines S.A. merger with clickair” Airline Industry Information-(C) 1997-2009 M2 Communications.

“Marketing mix, las 4ps.” Roberto Espinosa. Posted 6 mayo, 2014 In Estrategia, Marketing, <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

IV. Noticias digitales

<https://www.20minutos.es/noticia/396544/0/vueling/clickair/fusion>

<http://www.aertecsolutions.com/2014/02/17/el-impacto-de-las-aerolineas-de-bajo-coste-en-los-aeropuertos/>

<https://www.aerotendencias.com/industria-aeronautica/153-la-tasa-de-ocupacion-de-los-aviones-de-vueling-fue-del-73-en-octubre/>

<https://www.airfleets.es/flottecie/Vueling%20Airlines.htm>

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/02/130214_economia_eeuu_fusion_aerolineas_ng
“La fusión de aerolíneas para simplificar el mercado”

<https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/12/economist-explains-12>

<https://www.efetur.com/noticia/aerolineas-low-cost-vuelos/>

<http://www.hispanidad.com/las-ayudas-pblicas-a-qatar-airways-emirates-y-etihad-cabrean-a-las-gr-20150316-168895.html>

http://www.hosteltur.com/noticias/32425_amadeus-vueling-firman-acuerdo-distribucion.html
(2/05/2008)

<https://www.infoviajera.com/2015/08/listado-de-alianzas-de-aerolineas-actualizado/>, Listado de alianzas aéreas actualizado (Oneworld, Skyteam, Star Alliance)

<https://www.marketing-xxi.com/plan-de-marketing-internacional-158.htm>

<https://www.reuters.com/article/vueling-trfco-idESLDE63C0AS20100413>

<https://www.vueling.com>

http://www.vueling.com/vueling/acerca_03a.php?language=ES (19/04/2008)

<http://www.vueling.com/es/somos-vueling/nosotros/infographic10>

http://www.vueling.com/ES/vueling/acerca_01b.php (28/04/2008)

<https://xixerone.com/2012/03/aerolineas-bandera-que-son-y-cuales-son-las-principales.html>

V. Artículos en prensa

ABC de Sevilla, (18/08/2016) *“Las aerolíneas «low-cost» y las tradicionales ya se reparten el mercado español a partes iguales”*, http://sevilla.abc.es/economia/abci-aerolineas-low-cost-y-tradicionales-reparten-mercado-espanol-partes-iguales-201608181217_noticia.html.

Aeronoticiario SCQ (25/06/2015) *“Vueling inaugura su base en Santiago de Compostela”* <http://santiagoaeropuerto.com/vueling-inaugura-su-base-en-santiago-de-compostela>.

Cinco días, El País (05/10/2007) *“Vueling alcanza una tasa de ocupación del 84,4% en el tercer trimestre”* https://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/10/05/empresas/1191751135_850215.html

El Confidencial (26/02/2016), *“IAG nombra a Javier Sánchez-Prieto nuevo presidente y consejero delegado de Vueling”*.

El Economista, (1/10/2007) *“Vueling perderá más de 50 millones de euros en 2007”*.

El Economista, (2/10/2007) *“La CNMV castiga a Vueling con un día sin bolsa por confundir al mercado”*.

El Economista, (13/10/2007) *“Vueling engordará su flota el próximo año”*.

El Economista, (22/10/2007) *“Las aerolíneas de bajo coste ya tienen el mismo peso que Iberia en España”*.

El Economista (09/10/2009) *“Tasa de ocupación de Vueling sube 6,6 puntos en septiembre”* <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/1603100/10/09/Tasa-de-ocupacion-de-Vueling-suba-66-puntos-en-septiembre.html>

El Economista, (08/08/2013) *“Vueling deja de cotizar en bolsa”*.

El Mundo, (30/11/2006) *“Vueling fija su precio de salida a bolsa en 30€ por acción”*; <http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/11/29/economia/1164818536.html>.

El Mundo, (08/10/2017) *“La guerra de las aerolíneas 'low cost'”* <http://www.elmundo.es/economia/2017/10/08/59d755cbca47410e048b4662.html>.

El Mundo, (20/11/2017) *“Ryanair, Easyjet y Vueling dominan el tráfico aéreo hacia España”* <http://www.elmundo.es/economia/2017/11/20/5a0eef64468aeb792e8b45fb.html>.

El País, (18/11/2006) *“La salida a bolsa permitirá a Vueling duplicar su flota”*, http://www.elpais.com/articulo/economia/salida/Bolsa/permitira/Vueling/duplicar/flota/elpepieco/20061118elpepieco_11/.

El País, (1/12/2006) *“Vueling cierra su primera jornada en Bolsa con una subida del 9,97%”*, http://www.elpais.com/articulo/economia/Vueling/cierra/primera/jornada/Bolsa/subida/997/elpepueco/20061201elpepueco_4/.

El País, (28/01/2007) *“Despegue con vuelos baratos”*.

El País, (24/05/2013) *“Vueling aprueba su exclusión de la Bolsa”*, https://elpais.com/economia/2013/05/24/actualidad/1369387697_092821.html.

El País, (2016) *“Ryanair apuesta por El Prat como Hub europeo.”* <http://www.elpais.com>

El País, (16/03/2018) *“IAG recupera con creces en cuatro años su inversión en las opas de Vueling”*, https://elpais.com/economia/2018/03/15/actualidad/1521144396_721636.html.

La Vanguardia, (08/08/2013) *“Vueling deja de cotizar en bolsa”*, <http://www.lavanguardia.com/economia/20130808/54379274954/vueling-deja-de-cotizar-en-bolsa.html>.

VI. Páginas webs

CAPA Centro de Aviación 2012.

European Cockpit Association, 2002.

Morgan Stanley Research.

La Bolsa Virtual, (<http://www.labolsavirtual.com/invertir-en-vueling.html>).

Secretaría General de Transporte Dirección General de Aviación Civil del año 2013.

Portal SABI,

https://sabi.bvdinfo.com/Report.Affiliations.Options.serv?_CID=808&context=3G3EF1N7NDTUMIF&EditedElementId=CURRENTSUBSIDIARIES&EditedElements=nc&EditedFormat=nc&ReturnService=0&SubjectRecord=nc&Subj.

Dirección General de Aviación Civil (2007). *El fenómeno de las compañías aéreas de bajo coste*. Madrid: Ministerio de fomento.